Kotler
Keller
Manceau
Hemonnet

Marketing Management

nouveaux horizons

Marketing Management

Découvrez le « Kotler», nouvelle génération, la 16e édition du best-seller mondial du marketing !
Entièrement revu, l'ouvrage reflète les réalités marketing les plus actuelles :

- un **nouveau format** qui fait la part belle aux illustrations, schémas et campagnes marketing ;
- de **nouveaux cas** d'introduction de chapitres dédiés aux marques et entreprises en pleine croissance et porteuses d'innovation : Yuka, Tesla, Echo, Orange Bank, Netflix ou encore Asos ; plus de la moitié des cas finaux renouvelés et tous les autres actualisés ;
- **de nombreux exemples et cas de secteurs très divers**, depuis des nouvelles enseignes de distribution comme Day by Day ou Nyx, jusqu'à des exemples sur l'économie du partage comme Vestiaire Collective, Waze ou Vinted, des start-up comme Devialet, Frichti ou Doctolib, des PME comme Veja, Babolat ou Ricola, sans oublier des marques établies comme Apple, Sephora, Hermès, ou Air France ;
- un **accent** mis sur **l'émergence des nouveaux géants chinois** comme Alibaba, TikTok ou Wish ;
- une place particulière consacrée **aux pratiques RSE et à l'éthique** et une **intégration du marketing digital** comme jamais opérée dans les éditions précédentes ;
- des développements plus approfondis sur les dernières avancées en **recherche** et les **best-practices** dans les domaines des *big data*, des objets connectés, de l'open innovation, de l'innovation durable, du nudge, du design thinking, du phygital…

***Marketing Management* accompagne étudiants et professionnels tout au long de la vie :**

- **Analytique** : des bachelors aux M2, il propose aux étudiants des manières d'analyser les enjeux et les pratiques marketing. Principes, stratégies et tactiques sont illustrés dans plus de 70 mini-cas et 23 études de cas.
- **Orienté prise de décision** : l'ouvrage est consacré aux principales décisions que doivent assumer responsables marketing et directions générales. Il s'enrichit de l'expérience des auteurs, en particulier dans le luxe et l'innovation, ainsi que de leur réseau de praticiens.
- **Augmenté** : pour le prix d'un livre seul, découvrez plus de 30 cas vidéo, 700 questions et plus de 30 mini-simulations pour résoudre de nombreux défis marketing ! Et bien d'autres choses encore…

MyLab | version française incluse

Ce livre offre un accès intégral au MyLab I version française durant 36 mois (voir code imprimé à l'intérieur de la couverture). Pour plus d'information, rendez-vous sur **www.pearson.fr/info/MyLabVF/.**
Pratiquez, entraînez-vous et consolidez vos connaissances avec MyLab I version française.

nouveaux horizons

PRIX SPECIAL AFRIQUE

Philip Kotler est professeur de marketing à Northwestern University (Chicago, É.-U.). Ses travaux et son expertise font autorité dans le monde entier. *Marketing Management* est son œuvre phare : traduite en plus de 20 langues, elle a marqué la formation de centaines de milliers d'étudiants et de praticiens du marketing.

Kevin Keller est professeur de marketing à la Tuck Business School de Dartmouth College (Hanover, É.-U.). Spécialiste mondialement reconnu de la marque, il est notamment l'auteur de *Management stratégique de la marque* (Pearson France, 2009), le manuel de référence du domaine. Kevin Keller est consultant auprès des plus grandes entreprises internationales.

Delphine Manceau est professeur de marketing et directrice générale de Neoma Business School (Reims, Rouen, Paris). Fondatrice de l'Institut pour l'innovation et la compétitivité, membre du réseau d'experts RISE (*Research, Innovation, and Science Policy Experts*) auprès de la Commission européenne, elle a publié de nombreux articles et ouvrages sur le marketing et l'innovation. Elle réalise l'édition francophone de *Marketing Management* depuis 15 ans.

Aurélie Hemonnet est maître de conférences en marketing à l'IAE d'Aix-Marseille Université. Spécialiste en marketing de l'innovation, elle a travaillé chez Johnson & Johnson et LVMH et publié dans la revue de référence *Journal of Product Innovation Management*.

Public : étudiants en sciences de gestion et en écoles de management ; professionnels

Cours : marketing, marketing management, marketing stratégique, marketing opérationnel

Niveau : Licence, Master, MBA

ISBN : 978-2-35745-419-4

Table des matières

Liste des encadrés XXIX

Liste des tableaux et des figures XXXV

Avant-propos XXXIX

Remerciements XL

PREMIÈRE PARTIE
COMPRENDRE LE MARKETING MANAGEMENT

1. Le marketing aujourd'hui 3

1. L'apport du marketing 4
2. Les champs d'application du marketing 5
   - 2.1. Qu'est-ce que le marketing ? 5
   - 2.2. Sur quoi porte le marketing ? 6
     - a. Les biens 6
     - b. Les services 6
     - c. Les événements 6
     - d. Les expériences 6
     - e. Les personnes 6
     - f. Les endroits 6
     - g. Les propriétés 7
     - h. Les organisations 7
     - i. L'information 7
     - j. Les idées 8
   - 2.3. Sur quels types de marchés faire du marketing ? 8
     - a. Les différents profils de demande 8
     - b. Les flux d'échanges 8
     - c. Les principaux types de marchés 10
3. Les concepts clés du marketing 11
   - 3.1. Les besoins, les désirs et la demande 11
   - 3.2. La segmentation, la cible et le positionnement 12
   - 3.3. Les offres et les marques 13
   - 3.4. Les circuits marketing 13
   - 3.5. Les médias payés, possédés et gagnés 13
   - 3.6. Les impressions et l'engagement 13
   - 3.7. La valeur et la satisfaction 14
   - 3.8. La chaîne d'approvisionnement 14
   - 3.9. La concurrence 14
   - 3.10. L'environnement marketing 15

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

4. **Les nouvelles réalités du marketing** 15
4.1. Le *big data* et l'intelligence artificielle 15
4.2. La consommation responsable, le consumer-to-consumer (C-to-C) et les makers 16
4.3. La préoccupation environnementale 16
5. **Un environnement de marché profondément transformé** 18
5.1. Les nouvelles possibilités des consommateurs 18
5.2. Les nouvelles possibilités des entreprises 19
5.3. Des réseaux de distribution 4.0 19
6. **L'optique de l'entreprise** 20
6.1. L'optique production 20
6.2. L'optique produit 21
6.3. L'optique vente 21
6.4. L'optique marketing 22
6.5. L'optique marketing holiste 23
6.6. Le marketing relationnel 23
6.7. Le marketing intégré 24
6.8. Le marketing interne 25
6.9. Le marketing orienté vers la performance 26
7. **Le marketing-mix revisité** 27
8. **Les activités du marketing management** 29

Résumé 30
Activités 30
Étude de cas : **Google** 31

2. Élaborer la stratégie et le plan marketing 33

1. **La valeur fournie au client** 34
1.1. Le processus de création de valeur 34
1.2. La chaîne de valeur 34
1.3. Les compétences clés 36
1.4. Le rôle central de la planification 36
2. **Le plan stratégique d'entreprise et de division** 38
2.1. Définir la mission de l'entreprise 38
2.2. Définir les domaines d'activités stratégiques 41
2.3. Attribuer les ressources adéquates à chaque domaine d'activité stratégique 41
2.4. Évaluer les opportunités de croissance 42
a. La croissance intensive 42
b. La croissance par intégration 43
c. La croissance par diversification 43
d. La réduction ou l'abandon des anciennes activités 44
2.5. Tenir compte de l'organisation et de la culture d'entreprise 44
2.6. Définir la stratégie et stimuler l'innovation 45
3. **Le plan stratégique d'activité** 45
3.1. La mission d'activité 45
3.2. L'analyse SWOT : forces, faiblesses, opportunités et menaces 45

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

a. L'analyse externe (opportunités et menaces) 45
b. L'analyse interne (forces et faiblesses) 48
3.3. Le diagnostic 48
3.4. La formulation des objectifs 48
3.5. La formulation de la stratégie 49
a. Les stratégies génériques de Porter 49
b. Les alliances stratégiques 51
3.6. La formulation et la mise en œuvre du plan d'action 51
3.7. Le suivi et le contrôle 53
4. Le plan marketing produit 53

Résumé 55
Activités 55
Étude de cas : *La Petite Robe Noire* de Guerlain 56

DEUXIÈME PARTIE
IDENTIFIER LES *INSIGHTS* DE MARCHÉ

3. Recueillir l'information et prévoir la demande 61

1. Le système d'information marketing ou comment identifier tendances, menaces et opportunités ? 62
2. Les informations internes 64
2.1. Les bases de données et le *datamining* 64
2.2. Les relevés de vente 64
2.3. Le cycle commande-livraison-facturation 64
3. L'intelligence marketing 65
3.1. Les sources d'informations externes 65
3.2. Internet, une source essentielle d'intelligence marketing 66
3.3. Les panels 67
4. L'analyse du macroenvironnement 68
4.1. L'environnement démographique 68
a. L'explosion démographique mondiale 68
b. La structure par âge 69
c. La nouvelle structure des ménages 71
d. Une composition ethnique diversifiée 72
4.2. L'environnement économique 72
a. De nouveaux comportements de consommation 72
b. L'évolution du pouvoir d'achat 74
c. L'épargne et le crédit 74
d. La structure de dépenses des ménages 74
4.3. L'environnement socioculturel 74
4.4. L'environnement naturel 77
a. La pénurie de matières premières 78
b. Le coût de l'énergie et la nécessité de diversifier les ressources énergétiques 78
c. La pollution 78

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

d. L'intervention de l'État dans la gestion des ressources naturelles 79
4.5. L'environnement technologique 79
a. L'accélération de l'innovation 79
b. Les opportunités infinies d'innovation 79
c. Les budgets de R&D 80
d. La réglementation croissante du changement technologique 80
4.6. L'environnement réglementaire 80
a. Les domaines d'intervention de l'État 80
b. Les groupes d'intérêt 81
5. La prévision et la mesure de la demande 81
5.1. Quel marché mesurer ? 81
5.2. Les principaux concepts de demande 82
a. La demande du marché 82
b. La prévision de marché 83
c. Le marché potentiel 84
d. La demande de l'entreprise 84
e. La prévision des ventes de l'entreprise 84
f. Le potentiel de ventes de l'entreprise 85
5.3. L'estimation de la demande actuelle 85
a. Le marché potentiel 85
b. Les potentiels géographiques 86
c. Les ventes de la catégorie et les parts de marché 86
5.4. La prévision de la demande future 86
a. Les enquêtes d'intention d'achat 87
b. Les opinions des vendeurs 88
c. Les opinions d'experts 88
d. L'analyse du passé 88
e. Les marchés tests 88

Résumé 89
Activités 89
Étude de cas : **Netflix** 90

4. Réaliser des études de marché 93

1. Le champ d'application des études 94
1.1. L'importance des *insights* marketing 94
1.2. Les services études internes et les sociétés d'études 94
1.3. Les freins aux études de marché 95
2. Réaliser une étude de marché 96
2.1. Définir le problème 96
2.2. Élaborer le plan d'étude 96
a. Les sources d'information 96
b. Les approches méthodologiques 97
c. Les instruments de collecte des données 101
d. L'échantillon 109
e. Les méthodes de recueil des données 110
2.3. Collecter l'information 111
2.4. Analyser les résultats à l'ère du *big data* et de l'intelligence artificielle 111
2.5. Présenter les résultats 112

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

2.6. Prendre une décision 113
3. **Mesurer l'efficacité du marketing** 115
3.1. Les métriques marketing 115
3.2. La modélisation du marketing-mix 116
3.3. Les tableaux de bord marketing 117

Résumé 118
Activités 119
Étude de cas : **Kellogg's** 120

TROISIÈME PARTIE
ÉTABLIR DES LIENS FORTS AVEC LES CLIENTS

5. Fidéliser le client sur le long terme 125

1. **Construire la valeur perçue, la satisfaction et la fidélité des clients** 126
1.1. La valeur perçue par le client 126
a. Définir la valeur 127
b. Appliquer le concept de valeur 127
c. Les processus de choix et leurs conséquences 129
d. La proposition de valeur associée à l'expérience de consommation 129
1.2. La satisfaction 130
a. Pourquoi piloter la satisfaction ? 130
b. Influencer les attentes des clients 131
c. Mesurer la satisfaction 131
1.3. La fidélité 132
1.4. La qualité 132
2. **Maximiser la valeur à vie de la clientèle** 133
2.1. Analyser la rentabilité des clients 133
2.2. Mesurer la valeur à vie du client 134
2.3. Conquérir et fidéliser 134
a. Conquérir de nouveaux clients 136
b. Limiter les départs 136
c. Piloter la dynamique de fidélisation 136
d. Piloter le portefeuille de clients 137
2.4. Mettre en place une politique de fidélisation 138
a. Interagir de manière directe avec les clients 138
b. Développer des programmes de fidélisation 139
c. Créer des liens institutionnels 141
2.5. Animer une communauté de marque 141
2.6. Reconquérir les clients 145
3. **Mettre en place un marketing relationnel et un CRM (*Customer Relationship Management*)** 145
3.1. Le marketing personnalisé 146
3.2. La prise de pouvoir des clients 148
3.3. Les témoignages des clients et les recommandations 150

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

3.4. Les réclamations des clients 151

Résumé 152
Activités 152
Étude de cas : Starbucks 153

6. Comprendre le comportement des consommateurs 155

1. Les principaux facteurs influençant le comportement des consommateurs 156
   1.1. Les facteurs culturels 156
      a. La culture et les sous-cultures 156
      b. La classe sociale 156
   1.2. Les facteurs sociaux 158
      a. Les groupes et les leaders d'opinion 158
      b. La famille 158
      c. Les statuts et les rôles 161
   1.3. Les facteurs personnels 161
      a. L'âge et le cycle de vie 161
      b. La profession et la position économique 162
      c. La personnalité et le concept de soi 162
      d. Le style de vie et les valeurs 163
2. Les facteurs psychologiques 164
   2.1. La motivation 164
      a. La théorie freudienne de la motivation 165
      b. La motivation selon Maslow 165
   2.2. La perception 167
      a. L'attention sélective 167
      b. La distorsion sélective 167
      c. La rétention sélective 168
      d. La perception subliminale 168
   2.3. L'apprentissage 168
   2.4. Les émotions 169
   2.5. La mémoire 169
      a. Le codage 169
      b. L'activation 170
3. Les étapes du processus d'achat 170
   3.1. La reconnaissance du problème 170
   3.2. La recherche d'information 170
      a. Les sources d'information 171
      b. La dynamique de la recherche d'information 172
   3.3. L'évaluation des alternatives 172
      a. Les croyances et les attitudes 173
      b. Le modèle compensatoire linéaire 174
      c. Les modèles non compensatoires 174
   3.4. La décision d'achat 175
   3.5. Le comportement post-achat 176
      a. La satisfaction 176
      b. Les actions post-achat 176
      c. L'utilisation du produit 177

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

4. Les variables qui influencent le processus d'achat 178
4.1. Le niveau d'implication 178
4.2. La recherche de variété 179
5. La théorie comportementale de la décision 179
5.1. Les heuristiques de décision 180
5.2. Le contexte des décisions 181
5.3. La comptabilité mentale 182

Résumé 183
Activités 183
Étude de cas : Unilever 184

7. Comprendre les marchés business-to-business 187

1. Les marchés B2B 188
1.1. Les caractéristiques des achats réalisés par les entreprises et les organisations 188
1.2. Les situations d'achat 190
2. Les participants au processus de décision 192
2.1. Le centre d'achat 192
2.2. Les critères de choix et les motivations du centre d'achat 193
2.3. Cibler les entreprises et les centres d'achat 194
2.4. Le rôle du service achat 196
3. Les étapes du processus d'achat 196
3.1. La reconnaissance du besoin client 196
3.2. La description des caractéristiques du produit et les spécifications 197
3.3. La recherche des fournisseurs 197
3.4. La réception et l'analyse des propositions 198
3.5. Le choix des fournisseurs 198
a. Dépasser la pression sur les prix 198
b. Vendre des solutions 199
c. Le nombre de fournisseurs 200
3.6. La procédure de commande 200
3.7. Le suivi et l'évaluation des résultats 200
4. Mettre en place la politique marketing B2B 201
4.1. Les politiques de marque et de communication 201
4.2. Les systèmes de références de clientèle 203
4.3. L'achat et la vente de systèmes 203
4.4. Le rôle des services 205
5. La gestion de la relation client en univers B2B 205
5.1. Les facteurs plaidant en faveur du marketing relationnel 206
5.2. Les outils du marketing relationnel B2B 207
5.3. Les risques du marketing relationnel 208
6. Le marché des administrations publiques 208
6.1. Qu'achètent les administrations publiques ? 209
6.2. Qu'est-ce qu'un marché public ? 209

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

6.3. La prise en compte des considérations sociales et environnementales 210

Résumé 211
Activités 211
Étude de cas : Lectra 212

8. Développer une offre à l'international 215

1. La décision de s'internationaliser 216
2. Le choix des marchés 216
   2.1. Le nombre de pays concernés 216
   2.2. Le choix des pays 217
3. Le choix d'un mode d'accès 218
   3.1. L'exportation 218
   3.2. La cession de licence et la franchise 219
   3.3. La *joint-venture* 220
   3.4. L'investissement direct 221
   3.5. L'acquisition 221
4. L'élaboration du plan marketing international 222
   4.1. Standardisation ou adaptation ? 222
   4.2. La marque 224
   4.3. Le produit 224
   4.4. La communication 227
   4.5. Le prix 229
   4.6. La distribution 231

Résumé 232
Activités 232
Étude de cas : Renault 233

QUATRIÈME PARTIE
CONSTRUIRE LA STRATÉGIE MARKETING AUTOUR DE MARQUES FORTES

9. Segmenter le marché et choisir les cibles 237

1. Segmenter les marchés de grande consommation 238
   1.1. La segmentation géographique 239
   1.2. La segmentation sociodémographique 239
      a. L'âge 239
      b. Le cycle de vie familial 241
      c. Le genre 241
      d. La génération 242
      e. Le revenu 242
   1.3. La segmentation psychographique 244
   1.4. La segmentation comportementale 244
      a. La situation d'achat ou de consommation 244
      b. Les avantages recherchés dans le produit 245

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

c. Le statut d'utilisateur et le niveau d'utilisation 245
d. L'étape du processus d'achat 246
e. Le statut de fidélité 247
f. L'attitude 247
1.5. La segmentation multicritères 248
2. Segmenter les marchés business-to-business 249
3. La procédure de segmentation et le choix des cibles 251
3.1. L'identification des segments du marché 251
3.2. Les caractéristiques d'une segmentation efficace 251
3.3. L'évaluation des segments et le choix des cibles 253
3.4. Le choix des cibles 253
a. La couverture du marché global 253
b. La spécialisation sur plusieurs segments 254
c. La concentration sur un seul segment 254
d. Le marketing personnalisé 255
e. Les facteurs éthiques intervenant dans le choix des cibles 257

Résumé 258
Activités 258
Étude de cas : Meetic, Attractive World, Gleeden, Tinder, AlloCougar, Adopteunmec…
Les sites de rencontres en ligne 259

10. Définir le positionnement 261

1. Qu'est-ce que le positionnement ? 262
2. Définir son positionnement 262
2.1. Identifier l'univers concurrentiel 262
2.2. Analyser ses concurrents 263
2.3. Identifier les points de différence et de similarité 265
a. Les points de différence 265
b. Les points de similarité 266
c. Combiner plusieurs univers concurrentiels de référence 268
2.4. Choisir le positionnement 269
a. Les axes de différenciation 269
b. Les *mappings* de marque 270
c. La dimension émotionnelle du positionnement 270
3. Formuler le positionnement 272
3.1. Énoncer le positionnement 272
3.2. S'appuyer sur un mantra de marque 272
3.3. Les marques narratives construites autour du « *story telling* » 274
4. Mettre en œuvre le positionnement 275
4.1. Expliciter l'appartenance à une catégorie 275
4.2. Communiquer sur les points de similarité et de différence retenus 276
4.3. Analyser la concurrence 277
5. Les leviers du positionnement à la portée des PME 279

Résumé 282
Activités 282
Étude de cas : Michel et Augustin, les trublions du marketing alimentaire 283

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

11. Développer le capital-marque 285

1. **Comment fonctionnent les marques ?** 286
   - 1.1. Les différents rôles de la marque 287
     - a. Le rôle de la marque pour les consommateurs 287
     - b. Le rôle de la marque pour les entreprises 289
   - 1.2. La promesse de marque 289
2. **Le capital-marque** 292
   - 2.1. Analyser le capital-marque 293
   - 2.2. Deux schémas d'évaluation du capital-marque 295
     - a. Le modèle « *Brand Asset Valuator* » (BAV) 295
     - b. Le modèle Brandz 296
3. **Construire le capital-marque** 297
   - 3.1. Les composantes de la marque 297
   - 3.2. Les opérations marketing 299
   - 3.3. L'association avec d'autres entités 300
   - 3.4. La communication interne 302
4. **Piloter les marques dans la durée** 302
   - 4.1. Renforcer une marque 302
   - 4.2. Revitaliser une marque 303
   - 4.3. Faire face aux marques de distributeurs 305
5. **Concevoir l'architecture de marque et du portefeuille de marques** 306
   - 5.1. Une ou plusieurs marques 307
   - 5.2. Le portefeuille de marques 308
   - 5.3. Les extensions de marque et l'architecture de marque 309
     - a. Les avantages de l'extension de marque 310
     - b. Les risques associés à l'extension de marque 310
     - c. Décider ou non de procéder à une extension de marque 312
     - d. L'architecture de marque et les différentes catégories de marque 313

Résumé 313
Activités 314
Étude de cas : **Apple** 315

12. Maîtriser la dynamique concurrentielle et générer de la croissance 317

1. **La dynamique de croissance** 318
   - 1.1. Les stratégies de croissance 318
   - 1.2. Stimuler la croissance organique 319
2. **Les stratégies pertinentes pour les entreprises leaders** 320
   - 2.1. Développer la demande globale du marché 321
   - 2.2. Protéger sa part de marché 321
     - a. Un marketing proactif 321
     - b. Un marketing défensif 322
   - 2.3. Étendre sa part de marché 325
3. **Les stratégies concurrentielles alternatives** 326
   - 3.1. Quelles stratégies pour les challengers ? 326

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

a. Le choix de l'objectif stratégique et du concurrent 327
b. Les stratégies d'attaque 328
3.2. Les stratégies de niche 331
3.3. Être ou non pionnier sur le marché 332
a. Les avantages à être pionnier sur un marché 332
b. Les inconvénients à être pionnier 332
c. Les stratégies ouvertes au suiveur 333
4. Cycle de vie des produits et stratégie marketing 334
4.1. Les cycles de vie 334
4.2. Le cycle de la mode 336
4.3. Les stratégies marketing en phase de lancement 337
4.4. Les stratégies marketing en phase de croissance 339
4.5. Les stratégies marketing en phase de maturité 340
4.6. Les stratégies marketing en phase de déclin 342
4.7. L'intérêt et les limites de la notion de cycle de vie 342
4.8. L'évolution des marchés 343
5. Les stratégies marketing dans une économie en mutation 343
5.1. Explorer les effets positifs d'une hausse des investissements marketing 343
5.2. Se rapprocher des consommateurs 343
5.3. Revoir les allocations de budget 344
5.4. Mettre en avant une proposition de valeur performante 344
5.5. Améliorer les politiques de marque et de produit 344

Résumé 345
Activités 345
Étude de cas : **Samsung** 346

CINQUIÈME PARTIE
CRÉER LA VALEUR

13. Définir la politique de produit 351

1. Les caractéristiques du produit 352
1.1. Les différents niveaux d'un produit 352
1.2. Les classifications de produits 354
a. La durée de vie et la tangibilité 354
b. Les produits de grande consommation 354
c. Les produits à destination des entreprises ou produits B2B 354
2. La différenciation 355
2.1. La différenciation par le produit : les neuf leviers d'action 356
a. La forme 356
b. Les fonctionnalités 357
c. La performance 357
d. La conformité 358
e. La durabilité 358
f. La fiabilité 358
g. La réparabilité 358

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

h. Le style 359
i. La personnalisation 359
2.2. La différenciation par le service 359
a. La facilité de commande 360
b. La livraison 360
c. L'installation 360
d. La formation du client 360
e. Le conseil 360
f. La maintenance et la réparation 360
g. Les retours 361
2.3. Le respect de l'environnement 361
2.4. Le design 361
3. Les produits de luxe 364
3.1. Développer une marque de luxe 365
3.2. Le marketing du luxe 367
4. Piloter les assortiments et les gammes 368
4.1. La hiérarchie des produits 368
4.2. Analyser l'assortiment de produits 368
4.3. Gérer une gamme de produits 371
a. Les ventes et les bénéfices 371
b. Le profil et l'image 371
4.4. L'étendue de la gamme 372
a. L'extension de gamme 373
b. La modernisation, la mise en avant et l'élagage 374
4.5. L'articulation des prix au sein de la gamme 375
4.6. Le *cobranding* 376
5. Le packaging et l'étiquette 377
5.1. Le packaging 378
a. Les différents niveaux de packaging 378
b. Le packaging en tant que levier d'action marketing 379
c. L'élaboration du packaging 379
5.2. L'étiquette 380

Résumé 381
Activités 381
Étude de cas : **L'Oréal** 382

14. Concevoir et développer les services 385

1. La nature des services 386
1.1. L'omniprésence des services 386
1.2. La classification des services 387
2. Les spécificités des services 388
2.1. L'intangibilité 388
2.2. La simultanéité entre production et consommation 391
2.3. La variabilité 391
2.4. La périssabilité 392

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

3. **Le marketing des services** 395
3.1. La prise de pouvoir des clients 395
3.2. La coproduction avec le client 396
3.3. La satisfaction des employés 397
4. **Atteindre l'excellence dans le marketing des services** 397
4.1. Les trois volets du marketing des services 397
4.2. La technologie au service de l'excellence 398
4.3. Les bonnes pratiques en matière de marketing des services 399
4.4. La différenciation des services 403
5. **La qualité des services** 405
5.1. Piloter les déterminants de la qualité perçue 407
a. Les principaux écueils en matière de gestion de la qualité des services 407
b. Les déterminants de la qualité 408
5.2. L'importance de la prise en compte des attentes à l'égard du service 408
6. **Les services supports des biens tangibles** 408
6.1. Le service avant-vente 409
6.2. Le service après-vente 409

Résumé 410
Activités 410
Étude de cas : **Ikea** 411

15. Développer et lancer une nouvelle offre 413

1. **Les alternatives en matière d'innovation** 414
1.1. Faire ou acheter 414
1.2. Les différents types d'innovations 415
2. **Les dilemmes de l'innovation** 418
2.1. La nécessité d'innover de plus en plus vite 418
2.2. Les risques d'échec 418
2.3. Le choix du budget consacré à l'innovation 420
3. **Les choix organisationnels propices à l'innovation** 420
3.1. Les différents modes d'organisation possibles 421
3.2. Le pilotage du processus par étapes 421
3.3. S'ouvrir à l'extérieur et adopter l'*open innovation* 423
3.4. Intégrer les clients au processus : la co-innovation 423
a. Quels clients mobiliser ? 426
b. À quelles étapes du processus faire intervenir la co-innovation ? 427
c. Quels avantages et quels risques ? 428
3.5. L'innovation durable 428
4. **Le processus de développement des nouveaux produits** 428
4.1. L'émergence des idées 429
a. Les employés 429
b. Les clients 430
c. Les concurrents et les distributeurs 430
d. Les techniques de créativité 431
e. Le *big data* 431
4.2. Le filtrage des idées 431

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

4.3. Le concept 433
a. L'élaboration du concept 433
b. Le test du concept 434
4.4. L'élaboration de la stratégie marketing 435
4.5. L'analyse économique 435
a. La prévision des ventes 435
b. L'estimation des coûts et des bénéfices 436
4.6. L'élaboration du produit 437
a. La réalisation des prototypes 437
b. Les tests de produit 438
4.7. Les marchés-tests 438
a. Les marchés-tests des produits de grande consommation 438
b. Les marchés-tests en univers B2B 441
5. Le lancement 441
5.1. Quand ? 442
5.2. Où ? 443
5.3. Auprès de qui ? 443
5.4. Comment ? 443
6. Le processus d'adoption et de diffusion des innovations 443
6.1. Les étapes du processus d'adoption 443
6.2. Les facteurs susceptibles d'influencer le processus d'adoption et de diffusion 444
a. Les différences individuelles dans la rapidité d'adoption 444
b. Le rôle de l'imitation dans la diffusion 446
c. L'influence des caractéristiques du produit 447
d. Le degré de réceptivité des acheteurs institutionnels à l'innovation 447

Résumé 447
Activités 448
Étude de cas : Tesla 449

16. Choisir et mettre en œuvre une stratégie de prix 451

1. Comprendre les enjeux associés au prix 452
1.1. Fixer les prix dans un monde digital 452
1.2. Des pratiques en forte évolution 454
1.3. Qui décide des prix dans l'entreprise ? 455
1.4. La psychologie des consommateurs en matière de prix 457
a. Les prix de référence 457
b. Les inférences prix-qualité 458
c. Les prix en 9 459
2. Fixer son prix 459
2.1. Étape 1 : déterminer l'objectif 460
a. La survie 460
b. La maximisation du profit 460
c. La maximisation de la part de marché 460
d. L'écrémage 461
e. L'image 461
f. Les autres objectifs 461
2.2. Étape 2 : évaluer la demande 461

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

a. La sensibilité au prix 463
b. Les méthodes d'estimation de la courbe de demande 463
c. L'élasticité-prix 463
2.3. Étape 3 : estimer les coûts 464
a. Les types de coûts 464
b. La production cumulée et la courbe d'expérience 465
c. Les coûts définis comme un objectif *a priori* ou *target costing* 466
2.4. Étape 4 : analyser les prix et les offres des concurrents 466
2.5. Étape 5 : choisir une méthode de tarification 467
a. Le « coût + marge » 468
b. Le taux de rentabilité souhaité 468
c. La valeur perçue 469
d. Un bon rapport qualité/prix 470
e. Le prix bas tous les jours 470
f. Le prix du marché 470
g. Les enchères 470
2.6. Étape 6 : fixer le prix final 471
a. L'influence des autres variables du marketing-mix 471
b. La politique générale de tarification 471
c. Le partage gain/risque entre l'entreprise et son client 471
d. Les autres intervenants 472
3. Articuler l'éventail des prix pratiqués par l'entreprise 472
3.1. Prix et géographie 472
3.2. Les remises et rabais 473
3.3. Les prix promotionnels 473
3.4. La discrimination par les prix et le *yield management* 474
4. Les initiatives et les réactions aux changements de prix 477
4.1. Prendre l'initiative d'une baisse de prix 477
4.2. Prendre l'initiative d'une hausse de prix 477
4.3. Anticiper les réactions des concurrents à un changement de prix 478
4.4. Réagir aux changements de prix des concurrents 478

Résumé 479
Activités 480
Étude de cas : Free 481

SIXIÈME PARTIE
DISTRIBUER LES PRODUITS ET SERVICES EN CRÉANT DE LA VALEUR

17. Concevoir et animer les canaux de distribution 485

1. Les canaux de distribution 486
1.1. Le rôle stratégique des canaux de distribution 486
1.2. La distribution omnicanale 487
1.3. La distribution comme composante de la chaîne d'approvisionnement et du réseau de partenaires 490
1.4. La révolution digitale des canaux de distribution 490

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

1.5. Le commerce en ligne 491
a. Les entreprises 100 % Internet 493
b. Les entreprises alliant Internet et des canaux de distribution traditionnels 493
1.6. Le m-commerce 494
2. Le rôle des canaux de distribution 496
2.1. Les fonctions de la distribution 496
2.2. Les niveaux d'un circuit de distribution 498
2.3. La distribution des services 500
3. Choisir les canaux de distribution les plus pertinents 500
3.1. Étudier les attentes des clients : du besoin fonctionnel au désir expérientiel 500
3.2. Préciser les objectifs et les contraintes 501
3.3. Identifier les options possibles 501
a. La nature des intermédiaires 501
b. Le nombre de points de vente 502
c. Les responsabilités et les engagements de chacun 503
3.4. Évaluer les options envisagées : deux critères essentiels 503
a. Les critères économiques 503
b. Le contrôle et la souplesse 505
4. Piloter un canal de distribution 505
4.1. Choisir les distributeurs 505
4.2. Les distributeurs : des « clients » à séduire 505
a. Les leviers de pouvoir sur les distributeurs 505
b. Le partenariat entre fabricants et distributeurs 506
c. Le *trade marketing* 507
d. Le *category management*, élément clé du partenariat entre fabricants et distributeurs 508
4.3. Évaluer les distributeurs 510
4.4. Faire évoluer les canaux de distribution 510
4.5. Changer de canal de distribution 510
4.6. Établir des canaux de distribution à l'international 510
5. L'intégration des systèmes de distribution 511
5.1. Les systèmes de distribution verticaux 511
a. Le système intégré 511
b. Le système contrôlé 511
c. Le système contractuel 511
5.2. Les systèmes de distribution horizontaux 512
6. Les conflits liés à la distribution 512

Résumé 514
Activités 514
Étude de cas : **E.Leclerc** 515

18. Piloter le marketing d'une enseigne de distribution et la logistique commerciale 517

1. Les acteurs de la distribution 518
1.1. Les différents types de commerces 518
a. Le commerce intégré 518
b. Le commerce indépendant 520

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

c. Le commerce associé 522
1.2. Les méthodes de vente 522
a. La vente en magasin 522
b. La vente à distance 524
c. La vente à domicile 524
d. La vente sur marchés 524
e. La vente automatique 524
1.3. Les évolutions de la distribution 525
a. Les grandes évolutions de l'environnement concurrentiel 525
b. L'impact de la technologie 527
2. Le marketing du distributeur 527
2.1. La cible, analysée en fonction de la zone de chalandise 528
2.2. Les canaux 529
2.3. L'assortiment 530
2.4. L'approvisionnement 530
2.5. Le prix 530
2.6. Les services 531
2.7. L'ambiance du point de vente et l'expérience proposée 532
2.8. Le merchandising en magasin et en ligne 534
2.9. La communication 535
3. Les marques de distributeurs 536
3.1. Le rôle des MDD dans la stratégie marketing des distributeurs 536
3.2. Les différents types de MDD 537
3.3. Les facteurs clés de succès des MDD 538
4. La logistique commerciale 538
4.1. Qu'est-ce que la logistique ? 538
4.2. Les objectifs de la logistique commerciale 539
4.3. Les enjeux de la logistique commerciale 539
a. Le traitement des commandes 540
b. L'entreposage 540
c. La gestion des stocks 540
d. Le transport 541

Résumé 541
Activités 541
Étude de cas : **Amazon** 542

SEPTIÈME PARTIE
COMMUNIQUER

19. Concevoir et mettre en œuvre une stratégie de communication à 360° 547

1. Le rôle de la communication 548
1.1. Un environnement en forte évolution 548
1.2. Les différentes formes de communication 549
1.3. La communication intégrée 550

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

2. Comment fonctionne la communication ? 550
2.1. Le processus de perception 551
2.2. Le processus d'influence de la communication 552
3. Élaborer une campagne de communication intégrée 553
3.1. Identifier la cible de communication 553
3.2. Fixer les objectifs de la campagne 554
3.3. Construire le message 554
a. Le contenu du message 555
b. La stratégie créative autour du message 555
c. La source du message 556
3.4. Choisir les canaux de communication 558
a. Les canaux personnels 558
b. Les canaux impersonnels ou de masse 559
c. L'intégration des canaux de communication 560
3.5. Établir le budget de communication 560
a. La méthode fondée sur les ressources disponibles 560
b. Le pourcentage du chiffre d'affaires 560
c. L'alignement sur la concurrence 561
d. La méthode fondée sur les objectifs et les moyens 561
e. Les arbitrages relatifs au budget de communication 561
4. Le mix de communication 562
4.1. Les spécificités des différents outils de communication 562
4.2. Les facteurs influençant le choix du mix de communication 564
4.3. La mesure des effets de la communication 565
5. Les acteurs de la communication 566
5.1. Les annonceurs 567
5.2. Les médias 567
5.3. Les agences 567

Résumé 569
Activités 569
Étude de cas : Oreo 570

20. Mettre en œuvre la publicité, la promotion, le parrainage et les relations publiques 573

1. La publicité 574
1.1. Définir les objectifs publicitaires 576
1.2. Déterminer le budget 577
a. Les facteurs influençant le budget publicitaire 577
b. L'élasticité des ventes à la publicité 577
1.3. Élaborer le message 577
a. La conception du message 579
b. L'exécution du message 580
c. Les aspects juridiques et sociaux 580
1.4. Construire le plan média 581
a. La couverture, la répétition et l'impact 582
b. Le choix entre les grands médias 583
c. Le choix des supports 584

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

1.5. Programmer la campagne dans le temps 585
1.6. Mesurer l'efficacité publicitaire 586
a. Les prétests publicitaires 586
b. Les post-tests publicitaires 587
c. La mesure des effets de la publicité sur les ventes 587
2. La promotion des ventes 588
2.1. Définir les objectifs 589
2.2. Choisir les techniques promotionnelles 590
a. Les techniques utilisées auprès des consommateurs 590
b. Les promotions réseau 592
c. Les promotions destinées aux vendeurs 592
d. Les techniques promotionnelles en milieu industriel 592
2.3. Élaborer et évaluer l'opération promotionnelle 592
3. Le parrainage et la communication événementielle 593
3.1. À quoi servent le parrainage et l'événementiel ? 594
3.2. Élaborer une opération de communication événementielle ou de parrainage 595
4. Les relations publiques 597
4.1. Les spécificités des relations publiques 597
4.2. Élaborer une opération de relations publiques 598
a. Définir les objectifs 598
b. Choisir les messages et les supports 598
c. Mettre en œuvre et évaluer l'opération 598

Résumé 599
Activités 599
Étude de cas : **Louis Vuitton** 600

21. Réussir la communication digitale 603

1. Le marketing en ligne 604
1.1. Avantages et inconvénients 605
1.2. Les différents outils du marketing en ligne 607
a. Les sites Internet 607
b. Les *search ads* (ou liens sponsorisés) 608
c. Les *displays* 609
d. L'e-mailing 610
2. Les médias sociaux 611
2.1. Les différentes plateformes 612
a. Les communautés en ligne et les forums 612
b. Les blogs 613
c. Les réseaux sociaux 614
2.2. Utiliser les médias sociaux 615
3. Le bouche-à-oreille 616
3.1. Les différentes formes de bouche-à-oreille 616
3.2. Créer le buzz 617
3.3. Mesurer le bouche-à-oreille 619
4. Le marketing sur mobile ou m-marketing 620
4.1. Le champ du marketing sur mobile 620
4.2. Développer des opérations marketing efficaces sur mobile 621

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

4.3. Le marketing sur mobile à travers les continents 621

Résumé 622
Activités 623
Étude de cas : Instagram 624

22. Piloter la communication personnelle : le marketing direct, les bases de données et la force de vente 627

1. Le marketing direct 628
   1.1. Les avantages du marketing direct 628
   1.2. Le mailing 629
      a. Les objectifs 629
      b. Les cibles 630
      c. L'opération 630
      d. Les tests 630
      e. La mesure de l'impact 630
   1.3. Le marketing par catalogue 630
   1.4. Le marketing téléphonique 631
   1.5. Les autres médias employés pour le marketing direct 632
   1.6. La responsabilité sociale et éthique du marketing direct 632
2. Le marketing de bases de données 633
   2.1. Les bases de données clients 634
   2.2. Le *datamining* 635
   2.3. Les limites du marketing de bases de données 637
3. La force de vente : concevoir le système à mettre en place 637
   3.1. Les missions et les objectifs assignés aux vendeurs 640
   3.2. La structure de la force de vente 641
   3.3. La taille de la force de vente 642
   3.4. Le système de rémunération des représentants 643
4. Piloter la force de vente 643
   4.1. Recruter et sélectionner ses vendeurs 644
   4.2. Former et superviser des représentants 645
   4.3. Améliorer la productivité de la force de vente 645
      a. L'élaboration des normes de prospection 645
      b. La gestion efficace du temps 645
      c. Les technologies utilisées 646
   4.4. Motiver les représentants 646
   4.5. Évaluer les représentants 647
      a. Les sources d'information 647
      b. L'évaluation formelle des représentants 648
5. Les étapes de la vente 649
   5.1. La prospection 649
   5.2. La préapproche 650
   5.3. La présentation et la démonstration 650
   5.4. La réponse aux objections 650
   5.5. La conclusion 651

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

5.6. Le suivi 651

Résumé 651
Activités 652
Étude de cas : Numberly 653

HUITIÈME PARTIE
FAVORISER LA CROISSANCE À LONG TERME

23. Piloter la fonction marketing : la responsabilité sociale, l'organisation et le contrôle 657

1. Mettre en œuvre un marketing socialement responsable 658
   1.1. La responsabilité sociale de l'entreprise 660
   1.2. Le parrainage d'une cause d'intérêt général 664
   1.3. Le marketing social 666
2. Le marketing en interne 668
   2.1. L'organisation du département marketing 668
      a. L'organisation fonctionnelle 668
      b. L'organisation géographique 669
      c. L'organisation par marques et par chefs de produit 669
      d. L'organisation par marchés et par chefs de marché 671
      e. L'organisation matricielle 671
   2.2. Les relations du marketing avec les autres départements 671
   2.3. Insuffler plus d'orientation client et de créativité dans l'organisation 672
3. Le contrôle de l'activité marketing 672
   3.1. Le contrôle du plan marketing annuel 673
   3.2. Le contrôle de la rentabilité 674
   3.3. Le contrôle de la performance 675
   3.4. Le contrôle stratégique à travers l'audit marketing 675
4. Les perspectives d'avenir du marketing 675

Résumé 678
Activités 679
Étude de cas : Danone 680

Notes 683
Glossaire 731
Bibliographie francophone générale 739
Index des noms cités 745
Index des entreprises et des marques 761
Index thématique 771
Les auteurs 783

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

Avant-propos

Cette 16e édition a été conçue pour exposer en détail comment construire et mettre en œuvre une politique marketing en phase avec les réalités actuelles des marchés et des entreprises. Elle met l'accent sur le *big data* et l'intelligence artificielle, la consommation responsable et le rôle croissant de la préoccupation environnementale, la transformation de la distribution et du parcours client, en étudiant les conséquences de toutes ces évolutions sur les concepts et les approches marketing.

Il s'agit ainsi de renforcer les caractéristiques qui font de *Marketing Management* le manuel de référence du marketing dans le monde, en intégrant les bouleversements que connaissent le marketing et son environnement, et en associant les concepts, outils et exemples classiques aux approches les plus récentes.

Plus précisément, cette nouvelle édition se caractérise par les contenus et les thèmes suivants :

- **une structure remaniée** autour de nouveaux cas d'introduction de chapitres qui se concentrent sur des problématiques émergentes comme Yuka, SpaceX, Echo d'Amazon, Orange Bank ou Asos ;
- **l'accent mis sur l'émergence des entreprises chinoises** comme Alibaba, TikTok ou Wish ;
- **une place particulière consacrée aux pratiques RSE**, à l'éthique et aux différentes facettes du marketing social ;
- **des sujets relatifs à la communication digitale** plus développés que dans les éditions précédentes avec des développements sur les métriques du marketing digital et sur les acteurs clés de la *adtech* ;
- **un approfondissement du chapitre sur la marque** avec l'ajout de cas emblématiques comme Rolex, Alpine ou Supreme et l'insertion de zooms sur le patrimoine de marque et les modalités d'extension de la marque ;
- **des développements fondés sur les dernières avancées en recherche** et consacrés au *big data*, aux objets connectés (*Internet of Things*), au ciblage comportemental en ligne, à la coproduction avec les clients, à l'*open innovation,* à l'innovation durable, au *consumer-to-consumer* (C2C) et au *nudge*, à l'expérience omnicanale et au phygital dans la distribution, ou encore aux conditions nécessaires à un marketing d'excellence.

Toujours dans un souci de pédagogie et d'analyse des pratiques les plus récentes, l'appareil pédagogique a été profondément renouvelé pour :

- **Analyser les cas qui font actuellement référence :** ainsi, les études de cas de fin de chapitres portent sur des marques et des entreprises aussi emblématiques que Instagram, Netflix, Tesla, Google, Apple, Michel et Augustin, Amazon, L'Oréal, Numberly, Ikea, Louis Vuitton, Free, E.Leclerc, Oreo, Danone, ou encore les sites de rencontres en ligne. Sur les 23 chapitres que contient cette édition, plus de la moitié des cas finaux sont nouveaux, les autres ayant bien sûr été actualisés.
- **Intégrer de nombreux exemples et cas de secteurs très divers :** depuis des nouvelles enseignes de distribution comme Asos, day by day ou Nyx, jusqu'à des exemples sur l'économie du partage comme Vestiaire Collective, Waze ou Vinted, des start-up comme Devialet, Frichti, Lime, Casper ou Doctolib, des PME comme Veja, Babolat, Crosscall, Ponant ou Ricola, en passant par des marques établies comme Apple, Havaianas, Sephora, Decathlon, Hermès ou Air France.

Ces aménagements font de *Marketing Management*, dans cette édition plus encore que dans les précédentes, un outil pédagogique puissant qui aide les étudiants et les professeurs dans leur apprentissage et leur enseignement. Il s'adresse également à tous les professionnels du marketing et aux responsables d'entreprise qui souhaitent approfondir et mettre à jour leur vision du marketing. Ses six principales caractéristiques sont les suivantes :

1. Une orientation vers la prise de décision. L'ouvrage est consacré aux principales décisions que doivent assumer le responsable marketing et la direction générale à la recherche d'une cohérence entre, d'une part, les objectifs et les ressources de l'entreprise et, d'autre part, les possibilités offertes sur le marché.

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

2. Une démarche analytique. L'ouvrage ne fournit pas tant des recettes que des manières d'analyser les problèmes marketing. Les très nombreux exemples et encadrés présentent la manière dont les principes, les stratégies et les tactiques évoqués sont mis en œuvre concrètement.
3. Une approche multidisciplinaire. *Marketing Management* puise largement dans les fondements de l'économie, des sciences humaines, de la sociologie des organisations et des statistiques afin de définir les concepts, les méthodes et les outils utilisés en marketing.
4. Une vision diversifiée. L'ouvrage examine le rôle du marketing dans de nombreux contextes : biens et services, marchés industriels et de grande consommation, industries de fabrication et activités de distribution, secteurs traditionnels et *high-tech*, grandes entreprises et PME, marchés internationaux et locaux, organisations à but non lucratif et entreprises commerciales.
5. Un souci d'équilibre. L'ouvrage couvre tout autant la stratégie que la tactique et les aspects administratifs du marketing.
6. Une démarche pédagogique. Afin de favoriser la compréhension et l'apprentissage, chaque chapitre se conclut par trois activités : « Discutez », « Appliquez » et une étude de cas qui permettent d'approfondir, d'appliquer et de dialoguer sur les thèmes abordés. Tous ces éléments constituent des outils pédagogiques susceptibles d'être utilisés par les professeurs dans leurs cours et des pistes de réflexion pour les professionnels.

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

CHAPITRE 1

Le marketing aujourd'hui

Dans ce chapitre, nous examinerons les questions suivantes :

- Pourquoi le marketing est-il un sujet important et quels sont ses champs d'application ?
- Quels sont les principaux concepts du marketing ?
- Quelles sont les nouvelles réalités du marketing ?
- Qu'est-ce que l'approche du marketing holiste ?
- Quelles sont les tâches à accomplir pour réaliser un marketing efficace ?

CAS D'ENTREPRISE 1.0

Alibaba

Source illustration : © testing/Shutterstock.com.

Le groupe chinois Alibaba est devenu en deux décennies un des leaders mondiaux de l'e-commerce, au point qu'à côté des célèbres GAFA on parle maintenant des BATX chinois pour Baidu, Alibaba, Tencent et Xiaomi. Le leader chinois du commerce en ligne est désormais un groupe multinational diversifié dans la distribution, les services et les contenus vidéo pour un chiffre d'affaires annuel de 40 milliards de dollars. La vente en ligne reste son activité principale et continue de générer la majorité de ses revenus (plus de 85 %), sous forme de recettes publicitaires. Avec ses plateformes Taobao et Tmall, Alibaba domine 60 % du marché chinois du commerce de détail sur Internet. On y trouve de l'électroménager, des vêtements, ainsi que des articles de luxe ou des produits alimentaires. Pour développer sa croissance, Alibaba a su tirer profit de l'essor des transactions sur mobiles. Désormais, 634 millions d'utilisateurs se connectent chaque mois *via* leurs smartphones, soit une hausse de 20 % sur un an. Ainsi, le 11 novembre, jour de soldes en Chine, Alibaba a réalisé 27 milliards d'euros de ventes en 24 heures, un record. En France, Alibaba vient de relancer la version française de son site marchand, concurrent d'Amazon : AliExpress, désormais totalement traduit et adapté aux goûts français. En parallèle, Alibaba a investi dans le commerce traditionnel pour développer des stratégies omnicanales. Il cherche notamment à diversifier son offre de services grâce aux points de vente physiques. Le groupe chinois a également acquis Ele.me, numéro un de la livraison de repas à domicile en Chine qui vient de signer un accord avec Starbucks pour la livraison de ses cafés. Alibaba est devenu l'acteur incontournable pour les marques qui souhaitent s'implanter en Chine. En 2018, Richemont, L'Oréal ou Apple ont annoncé s'être associées avec Alibaba pour relancer leurs ventes dans le pays. Le groupe chinois cherche désormais à accélérer sa croissance dans les services *cloud* et les technologies *big data*[1].

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

Les organisations et les individus réalisent de nombreuses activités qui relèvent du marketing. Avec la révolution digitale et les autres transformations profondes qui caractérisent l'environnement actuel, le marketing doit aujourd'hui être radicalement novateur et extrêmement dynamique. Un bon marketing ne survient pas par hasard : il résulte d'une conception et d'une mise en œuvre soignées. La principale difficulté réside dans le fait que le marketing est à la fois un « art » et une « science », puisqu'il implique de trouver un équilibre entre capacités créatives et méthodes analytiques.

1. L'apport du marketing

La finance, la comptabilité, la gestion des opérations et les autres fonctions des entreprises ne sont pas d'une grande utilité si les clients ne sont pas intéressés par leurs produits et services. Le succès financier dépend de la capacité marketing à générer des ventes. Mais l'apport du marketing concerne la société dans son ensemble : il aide à concevoir et à lancer des innovations qui facilitent ou enrichissent la vie des gens. Un bon marketing stimule la demande pour les biens et les services et, en conséquence, crée des emplois. En contribuant à la rentabilité des entreprises, il leur permet aussi de s'engager dans des activités socialement responsables[2].

Le marketing joue un rôle clé dans l'organisation et se situe sur un pied d'égalité avec d'autres fonctions comme la finance ou les systèmes d'information. Il permet de construire des marques fortes et une base de clientèle fidèle, deux actifs immatériels essentiels pour la valorisation des entreprises. Il décide quelles caractéristiques adopter pour les produits et services, quels prix fixer, où vendre, et combien dépenser en publicité, force de vente, communication sur le web et sur les mobiles. Les dirigeants doivent justifier l'efficacité et la rentabilité de chaque euro investi. Ces décisions doivent être prises dans un environnement extrêmement fluctuant où les consommateurs, la concurrence et la technologie changent très rapidement.

Source illustration : © Renault/Publicis Conseil.

RENAULT. Avec son plan « *Drive the future* », Renault affichait, dès 2008, son ambition d'être le premier constructeur à proposer des véhicules zéro émission accessibles au plus grand nombre. Depuis lors, le constructeur maintient cette stratégie, même si les usages évoluent lentement. Ce pari osé s'ancre dans l'évolution des usages de la population européenne puisque, aujourd'hui, 80 % des déplacements quotidiens concernent des trajets de moins de 60 km. Il est également en phase avec les enjeux actuels dans la mesure où ces véhicules ne rejettent pas de CO_2. Renault a investi près de 4 milliards d'euros pour développer une gamme de quatre véhicules ZE (zéro émission) : Zoé, une voiture citadine compacte, Kangoo Express, un utilitaire léger, Twizy, un véhicule biplace urbain et ludique, et le Master, un utilitaire dédié aux professionnels. Au-delà d'une nouvelle gamme de véhicules, Renault a développé un nouveau modèle économique : le client achète la voiture, mais loue les batteries pour 119 € par mois pour un kilométrage illimité. Avec une part de marché de 22 % en 2018, en croissance de 37 %, Renault s'est imposé pour la quatrième année consécutive comme le leader en Europe, sur un marché du véhicule électrique en pleine expansion (+45 % avec plus de 200 000 véhicules vendus)[3].

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

Il existe désormais peu de tolérance à l'erreur dans les politiques marketing. Encore récemment, Yahoo!, Canal Plus ou La Redoute étaient des leaders reconnus dans leur secteur. En quelques années, ces entreprises ont été supplantées par des challengers ou des nouveaux venus comme Google, Netflix ou Amazon, et elles se battent pour recouvrer leur position concurrentielle, parfois même pour survivre. Il faut en permanence s'adapter à l'environnement, étudier les évolutions des consommateurs et des concurrents, améliorer l'offre de valeur et les stratégies marketing, satisfaire l'ensemble des parties prenantes, en particulier les employés, les actionnaires, les fournisseurs et les distributeurs. L'objet de cet ouvrage est de présenter de manière illustrée les concepts et les méthodes qui permettent d'y parvenir efficacement.

2. Les champs d'application du marketing

Pour pouvoir faire du marketing, il est nécessaire de bien comprendre ce qu'il traite et qui intervient dans sa conception et sa mise en œuvre.

2.1. Qu'est-ce que le marketing ?

Le marketing consiste à identifier les besoins humains et sociaux, puis à y répondre. Une des définitions les plus courtes consiste à énoncer qu'il « répond aux besoins de manière rentable ». Quand Google a identifié que les gens souhaitaient accéder à l'information en ligne de manière plus efficace, le site a créé un moteur de recherche puissant qui organise et établit des priorités parmi les sites référencés (voir cas final). Quand Ikea a remarqué que les gens souhaitaient des meubles de qualité à bas prix, l'entreprise a imaginé des meubles à monter facilement, dont les pièces sont disposées à plat dans des cartons. Ces deux entreprises ont alors fait preuve d'un grand sens marketing et sont parvenues à transformer un besoin en opportunité rentable.

L'association américaine de marketing propose la définition suivante[4] :

> Le ***marketing*** recouvre l'activité, l'ensemble des institutions et les processus visant à créer, communiquer, délivrer et échanger les offres qui ont de la valeur pour les clients, les consommateurs, les partenaires et la société au sens large.

Gérer ces processus d'échange demande beaucoup de travail et de talent. Le marketing management intervient dès qu'une des parties s'interroge sur la manière d'obtenir les réponses qu'elle souhaite des autres parties.

> Le ***marketing management*** est l'art et la science de choisir ses marchés cibles, puis d'attirer, de conserver et de développer une clientèle en créant, en fournissant et en communiquant une valeur supérieure à ses clients.

Il existe en réalité trois sortes de définitions du marketing : les définitions opérationnelles centrées sur la fonction de l'organisation ; celles qui adoptent une orientation managériale autour du marketing management (comme ci-dessus) ; et celles qui sont centrées sur la notion d'échange et mettent l'accent sur le rôle du marketing dans la société. Notre définition sociétale est la suivante :

> Le ***marketing*** est le processus sociétal par lequel les individus et les groupes obtiennent ce dont ils ont besoin et ce qu'ils désirent ; ce processus consiste à créer, offrir et échanger avec autrui des produits et des services de valeur.

Dans sa dimension managériale, le marketing a souvent été assimilé à « l'art de vendre ». C'est pourquoi, les gens sont souvent surpris d'apprendre que l'aspect le plus important du marketing n'est pas la vente. Comme l'explique Peter Drucker, « le but du marketing consiste suffisamment à connaître et comprendre le client pour que le produit ou le service lui convienne parfaitement et se vende de lui-même. Dans l'idéal, le client souhaite acheter le produit parce qu'il a été conçu afin de répondre à ses attentes »[5]. Quand Nintendo a conçu la Wii, quand Apple a lancé l'iPhone, quand Toyota a développé la Prius, ces innovations ont généré immédiatement de très nombreuses commandes car c'était « le bon produit », conçu grâce à une analyse précise des consommateurs, des concurrents et des facteurs externes qui influencent les coûts et la demande.

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

2.2. Sur quoi porte le marketing ?

On peut faire le marketing de dix catégories d'entités.

a. Les biens

Les biens rassemblent des activités aussi diverses que les produits alimentaires, les vêtements, les meubles, les shampooings, les produits cosmétiques et les parfums, les voitures, les ordinateurs, les téléphones, les consoles de jeux et autres biens caractéristiques de l'économie contemporaine.

b. Les services

Une proportion croissante de l'activité économique porte sur les services. En France, ils représentent plus de 80 % du PIB et 76 % des emplois. Les services intègrent des activités aussi diverses que les transports, la banque, l'hôtellerie, la coiffure, les clubs de sport, ainsi que de nombreuses professions libérales : experts-comptables, avocats, médecins, consultants, etc. De nombreuses offres comprennent à la fois des biens et des services (voir cas 1.1 sur les trottinettes Lime). Dans un restaurant, par exemple, un client consomme à la fois des biens alimentaires et des services.

> **DOCTOLIB.** Créée en 2013, cette start-up française a révolutionné l'accès aux praticiens de santé. Ce service facilite le contact entre patients et praticiens grâce à la possibilité de prendre rendez-vous en ligne immédiatement, simplement et gratuitement. Active en France et en Allemagne, Doctolib compte désormais 75 000 professionnels, dont 15 % des professionnels de santé en France, et 1 400 établissements partenaires. Elle génère chaque mois 30 millions de visites sur sa plateforme. En cinq ans, Doctolib est devenu le premier site d'e-santé européen. En 2019, la start-up est entrée dans le club fermé des licornes (les start-up valorisées à plus d'un milliard de dollars). Elle vient de lancer son service de télémédecine, gratuit pour les patients et accessibles aux 40 000 médecins moyennant un abonnement de 79 € par mois en plus de leur abonnement basique de 109 €[6].

c. Les événements

On fait également le marketing de grands événements comme le Mondial de football, les Jeux Olympiques, les foires et les salons professionnels, et les représentations artistiques. Produire de tels événements et les gérer dans les moindres détails pour qu'ils attirent des spectateurs et se déroulent bien constitue un métier à part entière.

d. Les expériences

En « orchestrant » divers biens et services, on peut créer, mettre en scène et commercialiser des expériences. La visite du parc Disneyland Paris est une expérience : on s'y promène dans un bateau de pirates, on peut simuler un voyage dans une navette spatiale Star Wars ou saluer Mary Poppins. Un concert de musique classique, un spectacle sportif, une sortie au cinéma ou la visite d'un Nike Town relèvent aussi de cette catégorie[7]. Cette notion d'expérience est fondamentale pour comprendre le marketing d'aujourd'hui, dans lequel le consommateur vit avec la marque un moment particulier dont le contexte et l'ambiance ont autant d'importance que les caractéristiques objectives du produit qu'il achète[8].

e. Les personnes

Les artistes, les musiciens, les P-DG de renom recourent au marketing, souvent réalisé par leurs agents ou par des agences de communication.

f. Les endroits

Les villes, les régions, les pays entrent en concurrence pour attirer touristes, usines, sièges sociaux d'entreprises et nouveaux résidents. Les spécialistes de cette forme de marketing sont très divers : experts économiques en développement, agents immobiliers, banques, associations locales, agences de publicité et de relations publiques.

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

CAS D'ENTREPRISE 1.1

La trottinette électrique Lime, une nouvelle offre de micromobilité

Lime a remis au goût du jour le moyen de transport prisé des enfants : la trottinette. Lime, qui signifie « citron vert » en anglais, fait référence au fruit en forme de roue et a pour mission d'apporter « de la fraîcheur dans la vie ». La start-up, lancée aux États-Unis en janvier 2017, a modernisé et démocratisé l'usage de la trottinette grâce à l'ajout d'un boîtier électrique, gage de vitesse (25 km/h), et au libre-service, la trottinette n'ayant pas de borne d'attache. Il suffit de télécharger l'application de Lime, puis de débloquer la trottinette en scannant son code QR. À la fin du trajet, la trottinette peut être déposée n'importe où. Chaque soir, les trottinettes sont retirées des rues pour être rechargées puis redéployées le lendemain matin dans des endroits stratégiques.

Source illustration : © Keitma/Shutterstock.com.

Ces nouveaux véhicules électriques s'inscrivent dans la tendance émergente de la micromobilité. Selon les prévisions du cabinet de conseil McKinsey, ce marché pourrait atteindre entre 100 et 150 milliards d'euros en 2030 en Europe. Rapides, agréables et propres, ces véhicules répondent aux besoins des villes qui cherchent à réduire les émissions de CO_2 et à limiter la circulation automobile. Les trottinettes électriques permettent de se passer de voiture et remplacent de façon pratique les trajets courts en véhicule personnel ou en VTC tout en offrant une solution complémentaire aux transports en commun. Lime, qui se présente comme une alternative durable aux transports classiques, et met en avant son côté « cool », se positionne principalement sur les trajets compris entre 0 et 3 km, où les VTC n'ont jamais vraiment réussi à s'imposer.

Malgré leur jeunesse, les trottinettes ont déjà bousculé les habitudes des citadins en favorisant l'adoption de nouveaux usages. Plus rapide que la marche, plus flexible que le vélo, 34 % des habitants et 48 % des touristes ont déjà opté pour des trottinettes en libre-service. 70 % des personnes interrogées ont une image positive de ces nouveaux services. Avec un prix de 1 € par usage puis de 0,15 € par minute, les trottinettes électriques sont très accessibles. Lime revendique plus de 30 millions de trajets depuis sa création, dont plus de 3 millions à Paris, l'un de ses premiers marchés. Après seulement deux ans d'existence, Lime est déjà valorisée à plus d'un milliard de dollars.

Sources : www.lefigaro.fr, 3 avril 2019 ; www.lesechos.fr, 28 février 2019, 12 février 2019, 18 octobre 2018, 10 octobre 2018 ; about-us.

g. Les propriétés

Elles concernent les biens immobiliers (bâtis ou non) et mobiliers (actions et obligations). Les propriétés sont achetées et vendues, parfois louées : elles nécessitent donc un effort de marketing. Les agents immobiliers agissent ainsi pour le compte de propriétaires ou de clients.

h. Les organisations

Les entreprises, les musées, les associations font du marketing pour améliorer leur image auprès du public, attirer une forte audience et obtenir des dons substantiels. De nombreuses universités et grandes écoles ont un directeur marketing en charge de gérer leur image et de renforcer leur attrait auprès des étudiants à travers des actions telles que des campagnes de publicité, des relations presse ou une forte présence sur les médias sociaux.

i. L'information

Elle correspond à ce que les sites Internet, les journaux, les livres, les écoles et les universités proposent aux lecteurs, aux parents et aux étudiants.

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

j. Les idées

Toute offre s'articule autour d'une idée de base. Charles Revson, de Revlon, disait : « À l'usine, nous fabriquons des cosmétiques ; en magasin, nous vendons de l'espoir. » Les biens et services ne sont que des supports pour véhiculer une idée ou un avantage.

Lorsque l'idée est l'objet même de la politique marketing et qu'elle est favorable au bien-être de la société, on parle de *marketing social*. Celui-ci peut être réalisé par les pouvoirs publics ou les organisations à but non lucratif. Il porte sur des causes très diverses : inciter à trier ses déchets, utiliser des préservatifs, dissuader de boire de l'alcool avant de conduire, lutter contre l'obésité (voir zoom).

Le marketing social s'appuie fortement sur la publicité, mais exige une démarche marketing plus complète. Il est essentiel de bien définir sa cible et son objectif : pour les campagnes contre les violences conjugales, doit-on s'adresser aux femmes battues pour qu'elles en parlent et/ou quittent le domicile conjugal, ou aux amis et voisins pour qu'ils leur viennent en aide, voire signalent les cas ? Quel type de message adopter : pour dissuader de conduire vite ou en téléphonant, faut-il faire appel à l'émotion et à la peur ou, au contraire, privilégier des messages peu culpabilisants[9] ? Dans tous les cas, il est essentiel d'adopter une vision de long terme car les comportements sont ancrés dans les habitudes et se modifient lentement.

2.3. Sur quels types de marchés faire du marketing ?

a. Les différents profils de demande

Un *marketeur* est quelqu'un qui cherche à obtenir une réponse sous forme d'attention, d'achat, de don d'une autre partie appelée *prospect*. Il stimule la demande pour les activités de son organisation en analysant son état actuel et les moyens de la stimuler. Il peut être confronté à huit types de situations.

1. *Demande négative*. Loin d'être attirés par le produit, les clients potentiels cherchent à éviter d'y penser. C'est, par exemple, le cas des soins dentaires ou des assurances décès. Le rôle du marketing consiste alors à étudier les sources de résistance et à tenter d'inverser la tendance.
2. *Absence de demande*. La clientèle est ignorante du produit ou celui-ci ne l'intéresse pas. Le marketing doit alors faire connaître le produit et démontrer les avantages qu'il procure.
3. *Demande latente*. De nombreux clients éprouvent un désir qui ne peut être satisfait par les produits existants.
4. *Demande déclinante*. Les clients achètent le produit moins souvent ou plus du tout. Le marketing analyse les raisons du déclin et détermine si la demande peut être relancée ou s'il convient d'envisager à terme le retrait du produit.
5. *Demande irrégulière*. De nombreux produits sont consommés irrégulièrement dans l'année, la saison ou même la journée. Ainsi, les glaces sont davantage achetées en été, le chocolat en hiver. Le marketing tente alors de convaincre les acheteurs d'étaler leurs achats.
6. *Demande soutenue*. Le marketing veille à maintenir le niveau et le rythme d'achat. Il mesure également la satisfaction des clients de manière à résister aux attaques de la concurrence.
7. *Demande excessive*. Certaines entreprises sont parfois confrontées à une demande excessive à laquelle elles ne peuvent répondre, comme les sociétés d'autoroutes les jours de grands départs. Les jours d'affluence, on pourra accroître les prix pratiqués, réduire le niveau de service ou tenter de dissuader les fractions de demande les moins rentables.
8. *Demande indésirable*. Certains produits, comme la drogue, sont jugés néfastes. On décourage alors leur consommation.

b. Les flux d'échanges

À l'origine, le terme de marché décrivait *l'endroit* où acheteurs et vendeurs se rencontrent pour échanger leurs marchandises. Aujourd'hui, pour les économistes, il fait référence à l'ensemble des vendeurs et acheteurs concernés par l'échange d'un produit ou d'un service. On parle de marché de l'immobilier par exemple.

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

ZOOM – LUTTER CONTRE L'OBÉSITÉ : QUEL RÔLE PEUT JOUER LE MARKETING ?

Les fabricants agroalimentaires et l'efficacité de leur marketing sont régulièrement accusés de favoriser l'obésité, devenue un véritable problème de société. En France, on considère que 40 % de la population est cliniquement en surpoids. Le pourcentage de personnes obèses a doublé en dix ans, pour atteindre 15 % des habitants de l'Hexagone. La situation est encore plus préoccupante chez les enfants où le taux atteint 18 %. Quant aux adolescents, leur comportement alimentaire est déterminant car 50 à 70 % des adolescents obèses le resteront toute leur vie. Ce fléau a en outre une forte dimension sociale : l'obésité et le surpoids affectent davantage les milieux modestes.

L'étiquetage nutritionnel des produits agroalimentaires porte un enjeu majeur pour les pouvoirs publics : améliorer les comportements alimentaires des consommateurs. Les autorités publiques encouragent l'apposition de nouveaux logos nutritionnels sur la face avant des packagings des produits agroalimentaires pour alerter les consommateurs sur les qualités nutritionnelles des produits les moins sains et pour promouvoir les produits sains. Elles imposent également que figure dans chaque publicité alimentaire un message sanitaire rappelant les conditions d'une bonne alimentation, du type « Mangez cinq fruits et légumes par jour », « Évitez de grignoter entre les repas dans la journée » ou « Pratiquez une activité physique ». Pour quelle efficacité ? Le bilan réalisé par BVA a montré que 71 % des consommateurs se souviennent avoir lu ou vu les messages sanitaires et 43 % soulignent qu'ils les poussent à réfléchir à ce qu'ils mangent. Pourtant, 82 % n'ont pas changé leur alimentation.

Face à ce fléau, les géants de l'agroalimentaire comme Danone ou PepsiCo ont réagi en reformulant leurs recettes avec moins de gras, de sucre et de sel. Ces mesures ont malheureusement un effet limité. Parmi les autres pistes à explorer, il faut garder en tête que la quantité d'aliments consommés a une influence déterminante sur le surpoids. Comme le souligne Pierre Chandon, à la question « Qu'est-ce qui est plus important pour perdre du poids ? », 78 % des personnes interrogées répondent « faire attention à ce que l'on mange » et seulement 22 % « faire attention à la quantité de ce que l'on mange ». En réalité, davantage que ce que l'on mange, c'est la quantité qui est déterminante pour l'obésité et ses complications (diabète, maladies cardiovasculaires, cancer). Il faut donc travailler sur la taille des portions unitaires dans les packagings.

On pourrait aller encore plus loin et mettre le marketing au service de la lutte contre l'obésité. Certaines recherches proposent par exemple de mieux comprendre la perception du risque nutritionnel et de voir comment elle influence les comportements alimentaires.

Pour construire des messages adéquats favorisant la lutte contre l'obésité, il est essentiel de les adapter à la cible car les ressorts d'une communication efficace varient selon l'âge :

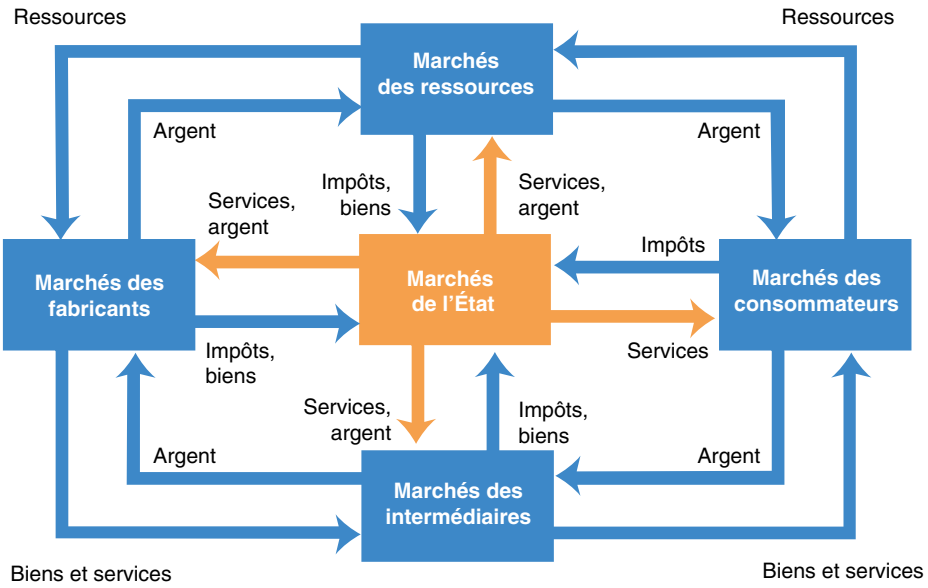
- Pour endiguer l'obésité infantile, il faut tenir compte des leviers spécifiques de la communication publicitaire à destination des enfants : ne pas chercher à transmettre de l'information, notamment nutritionnelle, car elle a peu d'impact à cet âge, mais au contraire s'appuyer sur la trame narrative du message qui va projeter l'enfant dans un univers imaginaire, sur les éléments d'humour, de musique et de mise en scène qui vont générer son adhésion, et sur l'importance de l'identification avec des pairs mis en scène dans la publicité.
- Pour influencer les adolescents, le ressort « social » associé à la capacité à se faire des amis a beaucoup plus d'impact que des arguments autour de la santé. En effet, les adolescents valorisent fortement le jugement de leurs pairs et veulent se conformer au groupe. On touche toutefois ici à la difficulté de l'exercice : promouvoir un tel message ne doit pas contribuer à diffuser une image négative des personnes obèses.
- Pour inciter les consommateurs à manger des aliments sains, associés à une bonne image nutritionnelle, il convient de s'adapter à leur profil en distinguant les « ultra-confiants adeptes » des « perplexes méfiants » et des « prudents désimpliqués ».
- Aujourd'hui, certaines fondations se penchent sur la question de l'obésité, souvent hors de la publicité par des programmes courts d'éducation. Mais ces initiatives posent la question des moyens mis en œuvre au regard de ceux déployés par les marques de confiserie : il est plus facile de promouvoir une marque que de faire évoluer un comportement alimentaire général ancré dans les habitudes familiales.

Sources : Lydiane Nabec, « Améliorer les comportements alimentaires avec l'étiquetage nutritionnel : vers un agenda de recherche au service du bien-être des consommateurs », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 32, n° 2, 2017, p. 76-104 ; Aina Ravoniarison et Mathilde Gollety, « L'effet "I can do it!" : rôle du sentiment d'efficacité personnelle dans la satisfaction à l'égard des aliments santé à orientation fonctionnelle », *Décisions Marketing*, n° 85, 2017, p. 29-47 ; Philippe Mérigot et Lydiane Nabec, « Les effets d'alerte et de promotion des logos nutritionnels sur la face avant des packagings des produits agroalimentaires », *Décisions Marketing*, n° 83, 2016, p. 29-47 ; Yann Cornil et Pierre Chandon, « Pleasure as a Substitute for Size: How Multisensory Imagery Can Make People Happier with Smaller Food Portions », *Journal of Marketing Research*, vol. 53, n° 5, 2016, p. 847-64 ; Marie-Ève Laporte, Géraldine Michel et Sophie Rieunier, « Mieux comprendre les comportements alimentaires grâce au concept de perception du risque nutritionnel », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 30, n° 1, 2015, p. 81-117 ; Pierre Chandon, « Comment l'industrie alimentaire peut lutter contre l'obésité », *Harvard Business Review*, hbr.fr, octobre 2014 ; Pascale Ezan, Mathilde Gollety, Nathalie Guichard et Valérie Hémar-Nicolas, « Renforcer l'efficacité des actions de lutte contre l'obésité. Vers l'identification de leviers de persuasion spécifiques aux enfants », *Décisions Marketing*, n° 73, 2014, p. 13-26 ; Carolina Obino Corrêa Werle, Sabine Boesen-Mariani, Marie-Laure Gavard-Perret et Stéphanie Berthaud, « Prévention de l'obésité auprès des adolescents : l'efficacité de l'argument "risque social" sur les intentions et comportements alimentaires », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 27, n° 3, 2012, p. 3-31. Voir aussi les travaux sur la consommation alimentaire de Brian Wansink et Pierre Chandon (2014), « Slim by Design: Redirecting the Accidental Drivers of Mindless Overeating », *Journal of Consumer Psychology*, vol. 24, n° 3, 2014, p. 413-431.

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

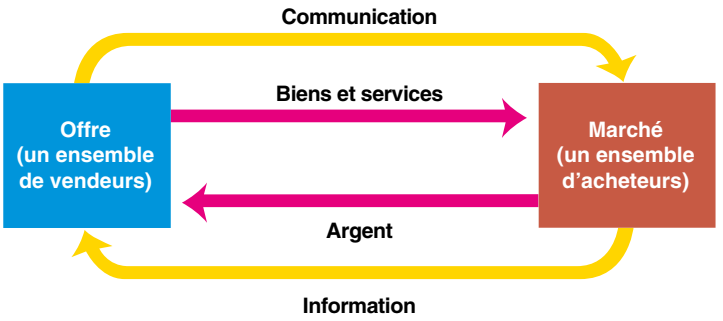
La figure 1.1 présente les principaux types de marchés et les flux d'échanges qui les relient. Les fabricants acquièrent ce dont ils ont besoin sur les marchés des ressources (marchés de matières premières, marché du travail, marchés financiers) qu'ils transforment en biens et services vendus aux intermédiaires. Ces derniers les commercialisent auprès des consommateurs. Ceux-ci échangent leur force de travail contre une rémunération qui leur sert à acquérir des biens et des services. L'État achète des biens avec les ressources que lui procurent les impôts, pour les transformer en services publics. L'économie d'un pays et l'économie mondiale se présentent ainsi sous la forme d'un ensemble complexe de marchés qui interagissent à travers des processus d'échange.

Figure 1.1 Les flux d'échange dans une économie moderne



Les spécialistes du marketing désignent souvent les clients par le terme de marché. La figure 1.2 illustre la relation entre l'offre et le marché. L'entreprise propose des biens, des services et des communications (publicités, e-mailing) au marché, qui lui renvoie de l'argent et de l'information (attitudes, données d'achats). La boucle intérieure correspond à des échanges de produits ; la boucle extérieure traduit des échanges d'informations.

Figure 1.2 Un système marketing simple



c. Les principaux types de marchés

Les marchés de grande consommation, également appelés B2C (de l'anglais *business-to-consumers*). Les sociétés qui vendent des biens et des services à des particuliers – boissons, dentifrice, bouilloires électriques, chaussures de sport, produits bancaires, transport aérien, etc. – cherchent à construire une image de marque attractive et une offre de qualité, facilement accessible pour le public visé.

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

Les marchés *business-to-business*, ou B2B. Les entreprises qui vendent des biens et services à d'autres entreprises sont confrontées à des acheteurs professionnels formés, informés et habitués à comparer des offres concurrentes. Ce qu'ils achètent contribue à la fabrication ou à la vente de leurs propres produits. La publicité et le web jouent un rôle, mais la force de vente, la politique de prix et la réputation de fiabilité et de qualité de l'entreprise sont souvent plus importantes.

Les marchés internationaux. Les sociétés qui vendent leurs produits et services à l'échelle internationale doivent décider dans quels pays s'implanter ; avec quelle formule commerciale et juridique ; jusqu'où adapter les caractéristiques de leurs produits et services ; comment fixer les prix ; et dans quelle mesure adapter leurs communications aux cultures locales. Les décisions de marketing international doivent être prises en tenant compte des contextes réglementaires et culturels, des styles de négociation locaux et des fluctuations possibles des monnaies.

Les marchés publics et à but non lucratif. Les entreprises qui vendent leurs biens et services à des organismes à but non lucratif, comme les associations ou les ministères, doivent tarifer leur offre avec soin face à un pouvoir d'achat souvent limité. De nombreuses procédures spécifiques doivent être respectées lorsque l'on vend à l'État et aux collectivités locales, les achats faisant souvent l'objet d'appels d'offres respectant le Code des marchés publics.

3. Les concepts clés du marketing

Pour mieux expliquer la nature du marketing, nous présentons dans cette partie plusieurs concepts clés.

3.1. Les besoins, les désirs et la demande

Un marketeur doit comprendre les besoins et les désirs du marché visé. Les *besoins* correspondent à des éléments nécessaires à la survie : nourriture, air, eau, vêtements, abri. L'individu a également fortement besoin de se divertir et de s'éduquer. Ces besoins deviennent des *désirs* lorsqu'ils portent sur des objets spécifiques. Un consommateur américain a besoin de nourriture mais désire un hamburger, des frites et un soda. Un Mauricien a également besoin de se nourrir mais désire une mangue, du riz et des lentilles. Les désirs sont façonnés par la société.

Une *demande* apparaît lorsqu'il y a vouloir et pouvoir d'achat. De nombreuses personnes souhaitent s'acheter une voiture hybride, mais seules quelques-unes en ont les moyens. Une entreprise ne doit pas seulement étudier les désirs, mais les apprécier à travers le filtre des ressources économiques.

La distinction entre besoin et désir permet de répondre à l'accusation si souvent proférée selon laquelle « le marketing crée des besoins » ou « force les gens à acheter des produits dont ils n'ont pas besoin ». Le marketing ne crée pas de besoins ; ceux-ci préexistent. En revanche, de concert avec d'autres forces sociales, il influence les désirs. Il suggère au consommateur qu'un 4 × 4 peut satisfaire un besoin d'estime et de puissance. Il ne crée pas ce besoin mais propose un moyen de le satisfaire[10].

Comprendre les besoins et désirs des consommateurs n'est pas chose aisée. Certains clients n'ont pas conscience de leurs besoins, ne les expriment pas clairement ou utilisent des mots qui doivent être réinterprétés. Que veut dire, par exemple, un consommateur qui parle d'une voiture « sportive », d'une tondeuse à gazon « puissante » ou d'un maillot de bain « élégant » ?

On peut distinguer cinq types de besoins :

1. les besoins exprimés (ce que dit le client) ;
2. les besoins réels (ce qu'il veut dire) ;
3. les besoins latents (ce à quoi il ne pense pas) ;
4. les besoins rêvés (ce dont il rêverait) ;
5. les besoins profonds (ce qui le motive secrètement).

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

Il serait réducteur de se focaliser sur les besoins exprimés. La plupart des consommateurs ne savent pas réellement ce qu'ils recherchent dans un produit, surtout lorsqu'il est très novateur. Les consommateurs n'attendaient pas grand-chose des enceintes connectées lorsque celles-ci ont été lancées, mais Amazon a contribué à structurer leurs attentes et leurs perceptions. Les entreprises influencent ainsi les désirs des clients.

3.2. La segmentation, la cible et le positionnement

Tous les gens n'aiment pas les mêmes boissons, les mêmes hôtels, les mêmes voitures et les mêmes films. Il faut donc procéder à une *segmentation du marché*. Segmenter consiste à identifier des groupes distincts de clients qui réagiront de la même façon à l'offre de l'entreprise. Les segments peuvent être définis à partir des caractéristiques sociodémographiques (âge, revenus par exemple), psychographiques (comme la personnalité), ou encore comportementales (habitudes d'achat, magasins fréquentés) de leurs membres.

L'entreprise doit ensuite choisir le ou les segments qui représentent le meilleur potentiel pour elle, c'est-à-dire ceux qu'elle peut satisfaire de façon particulièrement efficace. Ces segments-là constituent sa *cible*. Pour chaque cible visée, l'entreprise élabore ensuite une *offre*. Cette offre est *positionnée* dans l'esprit des acheteurs à partir d'un ou de plusieurs avantages essentiels.

> **SOCIETY.** Ce magazine de société indépendant a été créé pour proposer une alternative aux hebdomadaires traditionnels comme L'Obs ou L'Express. Pour se démarquer sur ce marché difficile, ce quinzomadaire adopte un ton libre et décalé, structuré autour de trois valeurs : l'histoire, l'humain et l'humour. Il cible principalement les hommes, jeunes, entre 25 et 45 ans dans leur tête, CSP +, à la différence des offres classiques plutôt destinées à leurs parents. Avec ses 114 pages de reportages, d'enquêtes, d'entretiens et d'actualité, pour 3,90 € il a réussi à attiser la curiosité de 50 000 lecteurs en moyenne[11].

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

3.3. Les offres et les marques

Les entreprises répondent aux besoins en élaborant une *proposition de valeur*, c'est-à-dire un ensemble de bénéfices offerts aux clients pour satisfaire leurs besoins. Cette proposition intangible se concrétise sous la forme d'une offre composée de produits, de services, d'informations et/ou d'expériences.

Une *marque* est une offre dont la source est identifiée. Un nom de marque comme Ikea évoque certaines idées dans l'esprit des gens : la fonctionnalité, le design, la proximité, le montage fait soi-même et facile, la famille. Toutes ces associations mentales forment l'image de marque. Chaque entreprise cherche à construire pour ses marques une image forte, c'est-à-dire présente à l'esprit, positive et distinctive.

3.4. Les circuits marketing

Pour atteindre la cible, le responsable marketing dispose de trois sortes de circuits :

- Les *circuits de communication* diffusent et reçoivent les messages à destination ou en provenance des acheteurs. Ils comprennent Internet, les journaux, la radio, la télévision, le courrier, les affiches, les prospectus mais aussi les expressions faciales et les codes vestimentaires du personnel de l'entreprise, ou encore l'aménagement des magasins. Les circuits interactifs (e-mails, médias sociaux, blogs) viennent compléter les médias unidirectionnels comme la publicité.
- Les *circuits de distribution* servent à montrer, vendre et transporter le produit jusqu'à son utilisateur. Ils intègrent les distributeurs, les grossistes, les détaillants et les agents commerciaux.
- Les *circuits de service* aident à réaliser les transactions avec les acheteurs potentiels. Ils incluent les entrepôts, les sociétés de transport et de livraison, ainsi que les banques et les compagnies d'assurances.

3.5. Les médias payés, possédés et gagnés

Le développement du digital fournit aux entreprises de nouvelles manières d'interagir avec les clients. On peut regrouper les outils de communication en trois catégories[12].

- Les *médias payés :* ils incluent la télévision, la presse, la publicité sur le lieu de vente (PLV), Internet (achat de mots clés, ou *search*, et bannières, ou *display*), le parrainage et la promotion ; toutes ces méthodes permettent de montrer le message ou la marque moyennant finance.
- Les *médias possédés :* ce sont les réseaux de communication que l'entreprise possède, comme les sites Internet, les pages Facebook ou les comptes Instagram de la marque ou de l'entreprise.
- Les *médias gagnés :* il s'agit des circuits sur lesquels les consommateurs, la presse et d'autres acteurs communiquent sur la marque sans qu'elle n'ait payé pour cela. Ils reposent sur le bouche-à-oreille, le buzz, les blogs et le marketing viral[13].

3.6. Les impressions et l'engagement

Trois écrans permettent de contacter les consommateurs : la télévision, Internet et le téléphone mobile (auquel on associe les tablettes).

Les *impressions* correspondent au nombre de consommateurs exposés à une communication. Elles évaluent l'audience de la campagne, permettent d'établir des comparaisons entre différentes campagnes, mais non de connaître l'impact réel sur le consommateur.

L'*engagement* est le niveau d'attention et d'implication du consommateur envers une communication. Il reflète une réaction beaucoup plus active qu'une simple impression et peut potentiellement créer beaucoup de valeur pour l'entreprise. Parmi les mesures de l'engagement, on compte le nombre de *likes* sur Facebook ou Instagram, de retweets de messages Twitter, les commentaires sur un blog ou un site web, le partage de vidéos, etc.

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

3.7. La valeur et la satisfaction

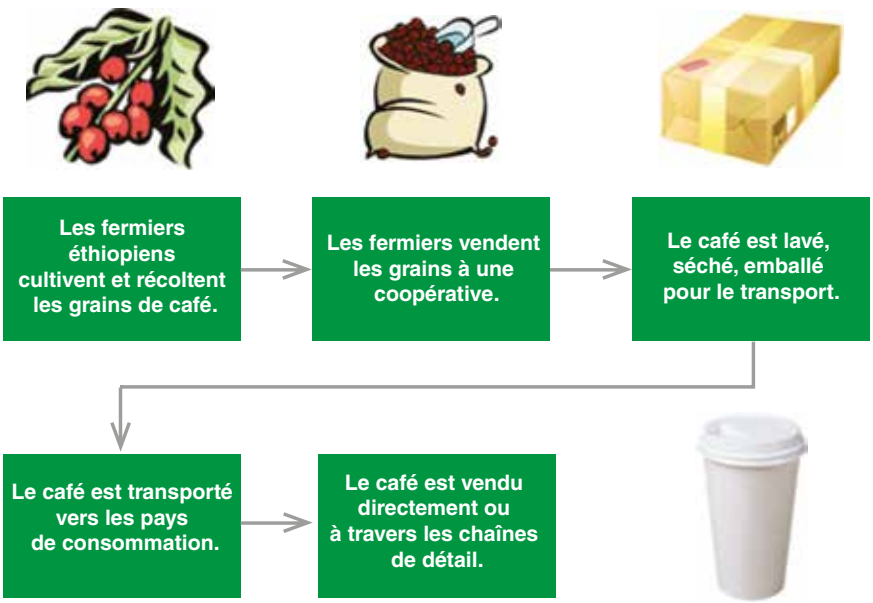
Différentes offres se présentent à l'acheteur et celui-ci arrête son choix en fonction de la valeur qu'il leur attribue et qui reflète le rapport entre les bénéfices tangibles et intangibles qu'il en attend et les coûts. La *valeur* est un concept essentiel et résulte de la triade qualité/service/prix. On peut d'ailleurs considérer le marketing comme l'activité consistant à identifier, créer, communiquer, délivrer puis gérer la valeur auprès de clients.

La *satisfaction* correspond au jugement d'un individu qui compare la performance perçue d'un bien ou d'un service lors de sa consommation avec ses attentes préalables. Si la performance se situe en deçà des attentes, le client est déçu et insatisfait. Si les deux correspondent, il est satisfait. Si la performance va au-delà, il est très satisfait ou même enchanté.

3.8. La chaîne d'approvisionnement

La chaîne d'approvisionnement (en anglais *supply chain*) englobe tout ce qui est nécessaire à l'élaboration du produit fini, depuis les matières premières jusqu'aux pièces et composants intégrés au produit. La figure 1.3 montre la chaîne d'approvisionnement du café servi dans des chaînes comme Starbucks, qui part, par exemple, des fermiers éthiopiens qui font pousser les grains de café et va jusqu'à la distribution aux consommateurs. Chaque acteur de la chaîne capte un pourcentage de la valeur totale créée par la chaîne d'approvisionnement. L'enjeu du commerce équitable est d'obtenir une juste répartition de cette valeur, en particulier pour les fermiers du début de la chaîne. Lorsqu'une entreprise achète un concurrent ou s'intègre en amont ou en aval de la chaîne, son objectif est en général de capter une part plus importante de la valeur globale de la chaîne d'approvisionnement.

Figure 1.3 La chaîne d'approvisionnement du café


Les fermiers éthiopiens cultivent et récoltent les grains de café.
Les fermiers vendent les grains à une coopérative.
Le café est lavé, séché, emballé pour le transport.
Le café est transporté vers les pays de consommation.
Le café est vendu directement ou à travers les chaînes de détail.

3.9. La concurrence

La concurrence englobe toutes les offres rivales, existantes ou potentielles, qu'un acheteur peut envisager d'acquérir. Supposons qu'un constructeur automobile ait besoin d'acier. Il peut recourir à plusieurs types d'entreprises, qui se trouvent donc en concurrence : il peut acheter directement auprès de grandes aciéries, comme ArcelorMittal, ou bien d'entreprises plus petites ; il peut aussi, pour certaines pièces, préférer l'aluminium, plus léger, ou le plastique, plus souple. À l'évidence, ArcelorMittal aurait tort de s'intéresser uniquement aux autres aciéries. Il convient toujours d'analyser la concurrence au sens large en intégrant les produits de substitution qui appartiennent à d'autres catégories. À terme, ils représentent souvent la menace concurrentielle la plus importante.

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

3.10. L'environnement marketing

Il faut distinguer l'environnement immédiat et le macroenvironnement. L'*environnement immédiat* comprend tous les acteurs impliqués dans la production, la distribution et la communication de l'offre : les fournisseurs, les distributeurs et les clients. Parmi les fournisseurs, on trouve ceux qui approvisionnent l'entreprise en produits mais aussi en services (sociétés d'études de marché, agences de communication, banques et assurances, transporteurs, opérateurs de télécommunications…). Parmi les distributeurs, on trouve les revendeurs, les agents, les détaillants, les vendeurs et tous ceux qui sont en relation commerciale avec les clients.

Le *macroenvironnement* comprend six dimensions : la démographie, l'économie, les ressources naturelles, la technologie, le contexte socioculturel et les aspects politico-réglementaires. Tous ces facteurs peuvent avoir un impact majeur sur le secteur d'activité, aussi doit-on déceler toute tendance significative et ajuster la stratégie marketing en conséquence. De nouvelles opportunités émergent constamment et contribuent au développement de propositions marketing inédites et ingénieuses.

4. Les nouvelles réalités du marketing

Sous l'impulsion de la technologie, des nouvelles pratiques de consommation et de la prise de conscience environnementale, les marchés ont profondément changé depuis une dizaine d'années. Ces évolutions génèrent de nouveaux comportements, des opportunités et des défis.

4.1. Le *big data* et l'intelligence artificielle

À ses débuts, le *big data* n'était qu'un concept théorique et loin d'être un outil fiable pour les entreprises. Aujourd'hui, les technologies ont évolué et la priorité des entreprises réside dans les résultats concrets tirés de ces grands volumes de données. Les capacités analytiques du *big data* peuvent enfin profiter à toutes les entreprises. Selon un rapport d'IDC, les investissements *big data* vont augmenter de près de 12 % par an jusqu'en 2022. Cela est enfin rendu possible grâce au développement d'innovations technologiques, notamment dans l'analyse des données, et à l'*intelligence artificielle* (IA). Le recours au *big data* permet d'améliorer la prédiction des résultats des entreprises. Elles ne s'attachent plus seulement à analyser ce qui s'est passé, mais extrapolent les données pour anticiper ce qui pourrait arriver. L'automatisation de ces modèles de prédiction, rendue possible grâce au *machine learning* (la capacité des machines à apprendre seules) et à l'intelligence artificielle, aide les entreprises à planifier l'avenir avec un bon degré d'exactitude. Le *big data* s'est imposé sur le marché, avec des taux d'adoption dans les entreprises passant de 17 % en 2015 à 53 % en 2017[14]. Dans de nombreuses entreprises, le marketing collabore de plus en plus souvent avec les directions des systèmes d'information (DSI) pour développer de nouveaux services et de nouvelles expériences clients.

ETAM. Cette marque de lingerie centenaire a mis en place une profonde refonte de la gestion de ses données. Présent dans 52 pays et dans 4 000 points de vente dans le monde, le groupe Etam réalise plus de 65 % du chiffre d'affaires de ses boutiques grâce aux membres de son programme de fidélité. Pour améliorer l'expérience client et la performance de ses campagnes, Etam a créé une plateforme de gestion des données (*Data Management Platform*, ou DMP). Celle-ci traite l'information en temps réel, sachant qu'Etam doit orchestrer plus de 100 000 créations et modifications de fiches clients par jour *via* des sources

Source illustration : © Tatchaphol/Shutterstock.com.

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

différentes (magasins, service client, e-commerce). Les effets des opérations marketing peuvent ainsi être évalués en moins de 10 minutes. Etam fait également appel à l'intelligence artificielle (IA) qui calcule, pour chaque client, une vingtaine d'indicateurs, basés sur sa navigation en ligne et ses achats : sensibilité au prix, à la nouveauté, aux promotions… L'IA regroupe les clients en une dizaine de segments distincts et associe à chaque segment un ordre optimal d'affichage des produits. En moyenne, Etam a mesuré une augmentation du chiffre d'affaires de 14 % sur ses campagnes d'e-mailing pour un chiffre d'affaires global de 1,3 milliard d'euros[15].

4.2. La consommation responsable, le consumer-to-consumer (C-to-C) et les makers

La consommation responsable devient une préoccupation majeure pour les consommateurs qui achètent moins mais mieux. Sur les préconisations des différentes autorités sanitaires, ils privilégient les aliments de meilleure qualité, comme les produits bio. Les circuits courts, comme les Amap (associations pour le maintien d'une agriculture paysanne) ou les coopératives, qui valorisent la proximité avec les producteurs sont également de plus en plus prisés. Ce phénomène a entraîné une diminution des ventes en volume de produits de grande consommation (produits alimentaires, lessive, articles d'hygiène-beauté…) dans les grandes surfaces (–0,8 % en 2018), la plus forte baisse depuis la crise de 2008, alors que la croissance est positive et que l'inflation est quasi nulle[16]. Il en va de même pour le marché de l'habillement qui a perdu 15 % de sa valeur en dix ans. Les jeunes Français sont de plus en plus nombreux à s'inquiéter de l'impact climatique de la production de vêtements et à restreindre leurs achats.

De nouvelles pratiques de consommations émergent, comme l'essor de la location et des transactions entre particuliers *(consumer-to-consumer)*. En vingt ans, le marché de la location a progressé de 80 % en France[17], avec par exemple le développement de la location de voitures entre particuliers, de vêtements, d'accessoires de mode ou de produits de luxe.

VINTED. Cette application de vente en ligne de vêtements d'occasion entre particuliers séduit principalement les femmes et les jeunes ; près des 60 % des utilisateurs sont âgés entre 18 et 29 ans. Beaucoup y revendent leurs vêtements et ceux de leurs enfants. L'utilisation est gratuite pour les vendeurs, ce qui a permis de démocratiser l'audience, et payante pour les acheteurs. Plus de 400 000 articles sont téléchargés chaque jour. Vinted compte déjà 21 millions d'utilisateurs dans le monde, dont 8 millions en France, son premier marché. En 2018, cette place de marché (*marketplace*) a réalisé 24,3 millions d'euros de chiffre d'affaires[18].

L'envie de faire soi-même (*Do It Yourself*, ou DIY) revient également au goût du jour pour créer, concevoir, mais aussi pour réparer soi-même ses objets dans une démarche d'économie circulaire et écologique[19]. Un nombre croissant de consommateurs, également appelés « *makers* », fréquentent des fablabs, comme les TechShop de Leroy Merlin, qui sont des ateliers de fabrication où ils peuvent utiliser des outils et technologies de pointe pour exprimer leur créativité. En parallèle, des communautés de clients se créent, comme les « Ikea *hackers* » ou Oui Are Makers, pour partager de nouvelles créations réalisées à partir de produits existants. Cela s'inscrit dans la tendance du recyclage « par le haut » (ou *upcycling*). Il s'agit d'offrir une seconde vie aux produits déclassés ou usagés, comme le fait Hermès avec sa collection « Petit h », composée d'objets fabriqués à partir des rebuts issus des ateliers de création de la marque. Ces évolutions modifient en profondeur les pratiques des grandes marques et affectent leur manière d'innover.

4.3. La préoccupation environnementale

La pollution, le manque d'eau et le réchauffement climatique exigent de se mobiliser. Les entreprises peuvent jouer un rôle dans l'amélioration des conditions de vie. Nombre d'entre elles ont renforcé l'importance accordée en interne à la responsabilité sociale[20]. Parce que le marketing produit des effets allant au-delà de l'entreprise et du consommateur pour affecter la société dans son ensemble, les responsables marketing doivent analyser le contexte éthique, environnemental et social dans lequel s'inscrivent les actions réalisées.

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

ADIDAS. La deuxième marque mondiale de vêtements de sport a pour objectif, d'ici 2024, de n'utiliser que du plastique recyclé dans ses produits. Déjà, en 2018, 5 millions de paires de chaussures contenant des déchets plastique recyclés ont été produites par l'équipementier, contre un million en 2017. Cela représente un enjeu de durabilité pour l'entreprise et la société ; chaque paire de chaussures réutilise en effet l'équivalent de 11 bouteilles en plastique. Pour atteindre son objectif, Adidas collabore avec l'ONG Parley qui récupère les déchets plastique sur les plages avant qu'ils ne rejoignent l'océan. Cette démarche s'inscrit dans un engagement plus global. Adidas a signé lors de la COP24, en Pologne, la charte de la protection du climat dans le secteur de la mode qui l'engage à réduire de 30 % ses émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030[21].

Source illustration : DR.

L'optique marketing traditionnelle sous-estime les conflits latents entre les désirs des consommateurs, leur intérêt et le bien-être collectif à long terme. Les consommateurs apprécient ainsi de se faire livrer à domicile, mais cela a des effets négatifs sur l'environnement. Il faut donc faire évoluer les pratiques afin de concilier ces trois impératifs.

ZOOM – PARVENIR À CONSTRUIRE LE MARKETING 4.0

Au moment où les entreprises se transforment en profondeur pour assimiler la révolution digitale et s'adapter au client connecté, le marketing 4.0 consiste à intégrer pleinement le digital au sein du marketing « traditionnel ». Le digital rend obsolète les modèles d'antan fondés sur la communication verticale et la socialisation des échanges marchands. Le marketing 4.0 propose une refonte de l'approche marketing, axée sur l'humain, autour des 5 étapes du parcours-client que sont : augmenter l'attraction (*awareness*), susciter la curiosité (*appeal*), accroître l'engagement (*ask and act*) et renforcer l'affinité avec la marque (*advocate*).

Il s'agit de définir des stratégies fondées sur la marque et le client plutôt que sur les offres de produits/services ; d'intégrer des études anthropologiques des clients, en complément de la modélisation des *big data* ; d'intégrer les multiples canaux de communication et de commercialisation autour du mobile ; de produire et disséminer des contenus et non plus de diffuser des messages publicitaires et d'intégrer les réseaux sociaux et les applications de gestion de la relation client dans l'optique de générer un bouche-à-oreille positif. Enfin, il s'agit de proposer une relation équilibrée entre le besoin de contact humain et l'automatisation des relations grâce à des marques authentiques et humaines.

De nouveaux indicateurs de performance, comme les ratios de conversion d'achat (PAR) et de mobilisation de la marque (BAR) sont proposés.

Sources : Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan et Marc Vandercammen, *Marketing 4.0 : Le passage au digital*, De Boeck, 2017.

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

Dans le chapitre 23, nous analyserons en détail les différentes approches que les entreprises peuvent développer dans le cadre d'un marketing socialement responsable. Dès qu'une entreprise choisit de communiquer sur ses actions relevant de la responsabilité sociale, elle se place « sous le feu des projecteurs ». Les consommateurs et les médias sont parfois suspicieux à l'égard de telles démarches et les taxent d'opportunisme. Les esprits évoluent pourtant depuis que les préoccupations environnementales occupent une place plus importante dans l'esprit des consommateurs-citoyens.

5. Un environnement de marché profondément transformé

Les trois forces que sont la technologie, la mondialisation et la responsabilité sociale ont profondément transformé le marché, en conférant de nouvelles capacités aux consommateurs et aux entreprises. La structure des circuits a également changé, et la concurrence s'est renforcée.

5.1. Les nouvelles possibilités des consommateurs

Les consommateurs ont plus de pouvoir qu'auparavant, en premier lieu sous l'effet de la technologie et du développement massif des médias sociaux. Mais ils sont aussi prêts à changer de marque à la moindre déception ou si le traitement dont ils bénéficient ne leur convient pas. La diffusion de l'information et la mobilité accrue leur permettent de prendre des décisions plus avisées et de partager leurs expériences et leurs opinions avec un nombre infini de personnes :

- *Ils utilisent Internet pour s'informer et pour acheter.* À la maison, au bureau, sur mobile, ils peuvent comparer les prix et les produits, consulter les avis des utilisateurs, commander en ligne à n'importe quelle heure du jour et de la nuit, contourner les offres locales et réaliser ainsi des économies substantielles. Ils peuvent aussi regarder les produits en magasin, puis acheter en ligne. Parce que chacun a désormais accès à toute information, les entreprises réalisent l'importance de la transparence et de la cohérence entre les discours et la réalité.
- *Ils utilisent les médias sociaux pour donner leur avis et exprimer leur fidélité à certaines marques.* Sur Facebook, Twitter, Instagram, Wikipédia ou YouTube, les clients expriment leur opinion sur les produits, les services et les marques, échangent des informations et organisent des événements impromptus. Ils se regroupent sur des forums liés à des centres d'intérêt communs. Ainsi, les hôtels connaissent l'importance que les clients accordent aux forums comme Tripadvisor.com pour opérer leurs choix. Les marques ne maîtrisent plus l'information qui les concerne et doivent analyser en permanence ce qui se dit sur elles.
- *Ils interagissent avec les entreprises.* En s'abonnant ou en se désabonnant des listes de diffusion, ils choisissent les informations et les promotions qu'ils veulent recevoir, et évitent les autres.
- *Ils participent aux différentes phases de production des produits et services*[22], en assemblant eux-mêmes certains produits (cuisines, installation Internet), en les customisant, en réalisant eux-mêmes les activités d'encaissement automatique (caisses de parking, caisses automatiques de supermarché), et en contribuant aux processus de création et de développement des entreprises : les clients donnent des idées d'innovation ou de communication pour la marque, et testent les innovations en cours de développement.
- *Ils refusent certains types de marketing.* La critique du marketing n'est pas nouvelle. Toutefois, de nouveaux mouvements ont vu le jour depuis quelques années. Ils sont amplifiés par le web qui permet de les diffuser largement et rapidement : qu'il s'agisse de pétitions, de *sit-in* virtuels, d'actions de défiguration de sites, de parodies de sites web, ou encore de blogs de contestation, la cyber-résistance peut rapidement prendre de l'ampleur et conduire à des phénomènes de vengeance auprès des marques[23]. Mais les actions de résistance vont au-delà du web et prennent des formes variées, depuis des comportements individuels fondés sur le refus de l'hyperconsommation, qui peut générer de la souffrance[24], jusqu'à des mouvements collectifs dénonçant le rôle du marketing dans la société[25]. Dans un autre style, les « mouvements d'autoréduction » consistent à occuper des points de vente, exiger des réductions de prix ou refuser de payer[26]. Il s'agit alors d'actes militants émanant à la fois de personnes en situation économique précaire, qui se sentent exclues de la

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

société de consommation, et de personnes remettant en cause le rôle économique et social de la grande distribution. D'autres actions, enfin, consistent à rejeter des pratiques marketing spécifiques, comme l'envoi de messages personnalisés à partir des données individuelles dont disposent les entreprises. L'envoi de messages géolocalisés sur le téléphone mobile, par exemple, est parfois perçu comme une intrusion dans la vie privée.

5.2. Les nouvelles possibilités des entreprises

En parallèle, ces évolutions ont offert de nouvelles possibilités aux entreprises :

- *Rassembler une information riche sur les marchés, les clients, les prospects et les concurrents.* Grâce aux *big data* et à l'intelligence artificielle, il est désormais possible d'avoir des informations individuelles sur les achats, les préférences, les caractéristiques démographiques et la rentabilité de chaque client.
- *S'adresser rapidement et efficacement aux consommateurs grâce aux médias sociaux et au marketing sur mobile, à travers des publicités, promotions et informations ciblées.* Les technologies permettent de localiser les consommateurs et de leur envoyer des messages sur leur téléphone mobile intégrant une promotion ou une publicité relative à une boutique près de laquelle ils se trouvent.
- *Améliorer les pratiques d'achat, de recrutement, de formation et de communication.* Les entreprises peuvent recruter sur Internet et proposent de plus en plus de formations en ligne à destination des employés et des distributeurs. Les réseaux en ligne des entreprises permettent aux employés de se contacter, et d'échanger des idées et des conseils.
- *Optimiser les coûts.* Les acheteurs en entreprise peuvent comparer les caractéristiques et les prix des produits en quelques secondes, ou recourir aux *enchères descendantes* dans lesquelles les vendeurs en concurrence baissent progressivement leurs prix pour gagner le contrat. Internet permet également une amélioration et un suivi plus fin de la logistique et des opérations, ce qui a un impact positif en termes de coût et de qualité du service.

5.3. Des réseaux de distribution 4.0

La transformation de la distribution et la désintermédiation ont fait évoluer les circuits de distribution :

- *La transformation de la distribution : omnicanal, phygital et retailnment.* Sous l'impulsion d'Internet, les comportements d'achat se sont profondément modifiés. La distribution est passée d'une logique multicanale, qui considère indépendamment chaque canal de distribution, à la distribution omnicanale, qui intègre les différents canaux pour créer des synergies et optimiser l'expérience client. Des enseignes comme Nyx, marque du groupe L'Oréal, ou Urban Outfitters bénéficient de leur forte présence sur les réseaux sociaux pour générer du trafic en magasin. En parallèle, se développent des pratiques nouvelles comme le phygital (ou digitalisation du point de vente) ou le *retailtainment* (contraction des mots *retailing* et *entertainment*), qui consiste à faire de la visite des magasins et des centres commerciaux une activité agréable et divertissante, proche d'un loisir. Les boutiques vendent désormais une expérience plutôt qu'un assortiment de produits accessibles par ailleurs sur le web, et un enjeu majeur des distributeurs est de faire le *marketing expérientiel* du point de vente[27].

> **EATALY.** En quinze ans, Eataly est devenu un empire de la gastronomie italienne à travers le monde. Fondé par Oscar Farinetti, le concept, entre supermarché, épicerie fine et restaurant, a été décliné en Italie, mais aussi à New York, Chicago, Dubaï, São Paulo, Tokyo, Stockholm… Le succès d'Eataly repose sur sa proposition originale : les clients peuvent se restaurer et faire leurs courses tout en découvrant une alimentation de qualité, des activités qui ne coexistent nulle part ailleurs. Chez Eataly, il est donc possible de manger, d'acheter et d'apprendre, l'enseigne proposant aussi des cours de cuisine. À Paris, sur 4 000 m2, les clients peuvent découvrir une épicerie de 2 500 m2 au rez-de-chaussée, une cour intérieure pour les fruits et légumes, un café, une cave à vins avec 800 références de vins italiens, et pas moins de 7 points de restauration

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

(pizzeria, restaurant de pâtes, auberge…) au sous-sol et au premier étage. Le lieu est ouvert tous les jours, même le dimanche, jusqu'à minuit pour y servir près de 2 500 couverts quotidiens. Une offre de vente en ligne est également disponible[28].

Source illustration : © MikeDotta/Shutterstock.com.

- *La désintermédiation.* Les acteurs clés du web comme Amazon ont supprimé des intermédiaires pour la livraison des produits et services. En réaction, les entreprises traditionnelles font de la réintermédiation en devenant des acteurs *brick and click* et en ajoutant des services en ligne à leurs propositions.

Toutes ces évolutions expliquent que le marketing de demain sera profondément différent de celui des années passées (voir zoom).

6. L'optique de l'entreprise

Compte tenu de ces nouvelles réalités, quelle optique guide les efforts marketing d'une entreprise ? Les entreprises adoptent de plus en plus une optique de marketing holiste. Pour comprendre en quoi elle consiste, il convient d'identifier les différentes optiques envisageables dans le pilotage d'une organisation.

6.1. L'optique production

C'est l'une des approches les plus anciennes. Elle suppose que le consommateur choisit les produits en fonction de leur prix et de leur disponibilité. Le rôle prioritaire du gestionnaire est alors d'accroître l'efficacité de la production, de réduire les coûts et de distribuer massivement ses produits. L'optique production semble appropriée dans deux cas : lorsque la demande est massive et peu fortunée (comme dans de nombreux pays en développement) ; et lorsque l'entreprise veut baisser substantiellement le coût du produit afin d'élargir le marché.

PSA. Pour améliorer sa marge opérationnelle qui était de 1 % avant 2015, Carlos Tavares, nouveau P-DG du groupe, a mis en place une stratégie vigoureuse de réduction des coûts. La politique de rabais systématique a été arrêtée, les usines ont été modernisées grâce à la mise en place de plateformes modulaires et des économies d'énergie ont été réalisées. Les ressources naturelles étant plus rares, elles sont devenues plus chères. Pour réduire ses coûts de production, PSA a mené une vaste politique de réduction de consommation d'énergie au sein de ses usines. En 2018, la marge par véhicule a été améliorée permettant d'atteindre une marge opérationnelle record de 8,5 %, soit le plus haut niveau historique du groupe[29].

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

ZOOM – QUEL MARKETING POUR DEMAIN ?

À l'occasion des vingt ans de la revue *Décisions Marketing*, les rédacteurs en chef successifs se sont penchés sur l'évolution du marketing. Soulignons quelques-unes des perspectives identifiées.

■ *Le marketing doit se réinventer dans un contexte de désintermédiation*, où il perd son rôle d'interface exclusive. Chacun dans l'entreprise peut désormais avoir accès aux clients, sans passer par le service marketing. Ainsi, les données sur le marché seront en partie issues du *big data*, auquel tous les services de l'entreprise auront accès. Ce seront les statisticiens plutôt que les marketeurs qui procéderont à leur analyse. Les processus d'innovation seront fondés sur la cocréation et le *crowdsourcing* plus que sur les tests de concept et de produit traditionnellement confiés au marketing.

■ La *question de l'éthique* est d'autant plus cruciale que la communication commerciale sur Internet arrive souvent masquée. Elle s'appuie sur des consommateurs ambassadeurs, en réalité intéressés, voire rémunérés, par l'entreprise, et sur le bouche-à-oreille des médias sociaux. Le géomarketing et les données individualisées alimentent les craintes relatives à la protection des données personnelles. On peut se demander si la prise de pouvoir des consommateurs générera une importance accrue des clients et de leur satisfaction ou, au contraire, entraînera des manipulations du partage de la valeur créée autour des biens et services.

■ *Les décisions marketing évoluent*. Plusieurs phénomènes sont à l'œuvre. D'une part, les décisions s'appuient de plus en plus sur des *marketing analytics* qui établissent des connexions entre les opérations marketing et les mesures de performance. D'autre part, les décisions marketing sont souvent une succession de *microdécisions rapides et ponctuelles* fondées sur les données disponibles en temps réel, et reposent de moins en moins sur une stratégie planifiée et structurée. Cette évolution est générale et porte l'ensemble des décisions des entreprises : la rapidité, la flexibilité, l'ajustement aux évolutions du marché comptent tout autant que la cohérence dans la durée.

■ *Il faut concilier des temps différents*, entre d'une part l'obsession de la rapidité, la demande d'efficacité immédiate et l'accès à l'information en temps réel, et d'autre part la quête de valeurs liées à une vision de long terme et à l'importance accrue accordée à la responsabilité sociale.

Ces deux phénomènes se télescopent. *La difficulté à concilier efficacité et éthique pose le problème de la légitimité du marketing*, en interne à l'organisation et en externe dans la société. Pierre Volle recommande de sortir de ce dilemme par le haut en réhabilitant le long terme, en analysant lucidement l'impact des actions réalisées sur les consommateurs-citoyens et sur la société en général, et en mobilisant tous les acteurs liés au marketing : praticiens, consommateurs-citoyens, universitaires.

Sources : Bernard Pras, « Marketing, présent et avenir : une question de tempo et de synchronisation » ; Christophe Bénavent, Delphine Manceau, Francis Salerno, Élisabeth Tissier-Desbordes, Jean-François Trinquecoste, Éric Vernette et Pierre Volle, « Éclairages sur le marketing de demain : prises de décisions, efficacité et légitimité », tous deux dans *Décisions Marketing*, n° 72, 2013.

6.2. L'optique produit

Cette deuxième approche repose sur l'idée que le consommateur préfère le produit qui offre la meilleure qualité ou les meilleures performances. L'entreprise doit alors améliorer en permanence la qualité de ses produits. Le risque est de « tomber amoureux » du produit sans s'intéresser aux attentes du marché. Un produit meilleur peut ne pas attirer le public si sa performance ne trouve pas d'utilité auprès des clients ou s'il est commercialisé dans des conditions inadéquates. Depuis la bande vidéo Betamax jusqu'à l'avion supersonique Concorde, l'histoire commerciale est remplie d'innovations technologiques extrêmement performantes qui n'ont pas attiré un nombre suffisant d'acheteurs.

6.3. L'optique vente

Il s'agit de vendre le plus possible au plus grand nombre possible de clients, sans forcément se préoccuper de l'utilité réelle du produit pour les acheteurs. L'optique vente est fréquemment employée pour les produits non souhaités par les consommateurs ou par les entreprises en situation de surcapacité de production. Leur but est de *vendre ce qu'elles produisent plutôt que de produire ce qu'elles pourraient vendre*. Cependant, cette approche implique des risques importants car elle suppose que les clients qui achètent le produit sans en avoir réellement besoin ne le rendront pas et n'ébruiteront pas leur déception.

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

6.4. L'optique marketing

L'optique marketing[30] se préoccupe avant tout des clients en cherchant à analyser leurs souhaits et à y répondre. On ne cherche pas à identifier les bons clients pour son produit, mais les bons produits pour les clients que l'on souhaite attirer. L'optique marketing considère que, pour réussir, une entreprise doit créer, fournir et communiquer de la valeur aux clients qu'elle a choisi de servir, et ce, de façon plus efficace que ses concurrents. La conception de la Switch de Nintendo (voir cas 1.2) constitue un bon exemple de système de jeu vidéo conçu en fonction de la cible visée, les « *soft gamers* ».

Theodore Levitt a bien exprimé le contraste entre vente et marketing[31] : « La vente se concentre sur les besoins du vendeur ; le marketing sur ceux de l'acheteur. La vente se préoccupe de convertir le produit du vendeur en monnaie sonnante et trébuchante ; le marketing, de satisfaire les désirs du client à l'aide du produit et de tout ce qui est associé à sa création, sa distribution et sa consommation. »

CAS D'ENTREPRISE 1.2

Nintendo Switch, le retour aux fondamentaux

À l'heure de l'intelligence artificielle, Nintendo a lancé en 2017 les kits en carton Nintendo Labo. Spécialement conçus pour interagir avec la console Nintendo Switch et ses manettes, ces planches en carton, appelées Toy-Con, sont modulables. Elles permettent aux joueurs, qui deviennent des *makers*, de créer un piano, une moto, ou n'importe quel objet issu de leur imagination, et d'y insérer la Switch. La console devient alors un nouvel objet ludique et interactif. Après un démarrage commercial hors norme en 2017, 1,1 million d'exemplaires de la Switch se sont écoulés en 2018, soit la meilleure performance historique du groupe. Cette console, nouvelle génération après la Wii, est a déjà été vendue mondialement à plus de 30 millions d'exemplaires depuis son lancement. Plusieurs facteurs expliquent son succès.

Source illustration : © Pe3k/Shutterstock.com.

À la différence des consoles dites de « *hard gamers* », comme la Xbox de Microsoft ou la PS4 de Sony, la Switch s'adresse à un public de « *soft gamers* ». Alors que ses concurrents s'affrontent sur le terrain de la puissance technologique, du graphisme et des scénarios complexes, Nintendo s'est ouvert à un public plus large. Son objectif est de convertir au jeu vidéo des personnes qui ne s'y intéressaient pas jusqu'alors, comme les jeunes enfants, leurs parents ou les personnes plus âgées. Grâce à la simplicité de prise en main, à l'accessibilité de ses jeux et à son concept atypique, celui d'une console modulable aussi bien utilisable sur écran familial qu'en déplacement, la Switch s'intègre facilement dans les usages. Par ailleurs, Nintendo a choisi de capitaliser sur ses franchises historiques fortes comme Mario, Zelda ou Pokémon pour stimuler ses ventes. Au lieu d'apporter des innovations technologiques comme l'introduction de la réalité virtuelle, Nintendo a choisi de miser sur l'innovation d'usage et sur l'attachement à ses marques. La firme nippone compte ainsi dix de ses titres dans le top 20 des meilleures ventes de jeux physiques en France.

Néanmoins, pour rester compétitive, la Switch bénéficie d'un nouveau service d'abonnement de jeu en ligne qui permet de jouer avec une communauté de joueurs, de sauvegarder ses données sur le *cloud* et de télécharger l'application sur mobile. Nintendo se prépare ainsi à l'arrivée du « *cloud gaming* », où consoles et jeux vidéo deviendront dématérialisés.

Sources : www.lesechos.fr, 25 mars 2019, 31 janvier 2019, 12 janvier 2019, 10 janvier 2019 ; www.challenges.fr, 10 janvier 2019 ; www.lemonde.fr, 3 mars 2018 ; www.nintendo.fr.

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

6.5. L'optique marketing holiste

Les nouvelles réalités marketing du début du XXIe siècle conduisent les entreprises les plus performantes à intégrer une approche plus complète et plus interdépendante.

> Le ***marketing holiste*** consiste à élaborer et mettre en œuvre des programmes, des processus et des actions marketing à large spectre et reliés entre eux. Le marketing holiste reconnaît que tout compte en matière de marketing et qu'une vision large et intégrée est nécessaire.

Cette optique met en avant la largeur d'application du marketing et la complexité des pratiques actuelles. La figure 1.4 souligne les quatre composantes du marketing holiste, analysées tout au long de cet ouvrage.

Figure 1.4 Les quatre dimensions du marketing holiste

6.6. Le marketing relationnel

De plus en plus, le marketing cherche à développer des relations étroites et durables avec tous les individus et organisations susceptibles d'affecter le succès de l'entreprise[32].

> Le ***marketing relationnel*** a pour but de construire des relations durables et satisfaisantes avec les différents acteurs du marché afin de gagner leur confiance et leur préférence à long terme. Les clients concernés sont sélectionnés en fonction de leur contribution potentielle au succès de l'entreprise.

Le marketing relationnel vise à analyser en détail les caractéristiques, les habitudes et les désirs des clients en vue d'obtenir une part croissante de leurs achats et de développer leur fidélité. On évalue leur valeur à vie et l'on conçoit des offres et des prix permettant de les rendre rentables sur le long terme. On cherche ainsi à développer la part de leurs portefeuilles d'achat en leur offrant une large variété de produits et services, et en favorisant la vente croisée et la montée en gamme. Une banque peut ainsi limiter la multibancarisation en vendant plus de comptes à chaque client, alors qu'un fabricant de produits alimentaires cherche à capter une « part d'estomac » plus importante de ses consommateurs.

Aujourd'hui, il ne s'agit pas seulement de faire de la gestion de la relation client (en anglais, *Customer Relationship Management* ou CRM), mais de la gestion des relations avec les partenaires (*Partner Relationship Management*

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

ou PRM) auprès des quatre types d'acteurs essentiels pour l'entreprise : ses clients, ses employés, ses partenaires marketing (fournisseurs, distributeurs, revendeurs, agences prestataires de services) et les membres de la communauté financière (actionnaires, investisseurs, analystes). La construction de relations fortes exige de comprendre les ressources et les compétences de chacun, ses besoins, ses objectifs et ses motivations. Le stade ultime est la construction d'un *réseau marketing* qui intègre l'entreprise et toutes les parties prenantes dans un système rentable pour chacun. De nombreuses entreprises préfèrent être propriétaires des marques plutôt que des actifs physiques, et se concentrent sur les activités clés en nouant des contrats de sous-traitance ou de partenariat pour les opérations que leur réseau peut réaliser de manière plus efficace et moins coûteuse qu'elles.

6.7. Le marketing intégré

Les différentes activités marketing doivent être conçues et réalisées de telle manière que le tout génère plus de valeur pour les clients que la somme des parties qui le composent. Les deux idées fondamentales du marketing intégré sont les suivantes : (1) différentes activités marketing créent, communiquent et fournissent de la valeur pour les clients ; et (2) chaque opération doit être imaginée et conçue en gardant les autres opérations à l'esprit. Ainsi, lorsqu'une clinique achète une machine qui réalise des IRM à la division Systèmes médicaux de General Electric (GE), elle souhaite une installation adéquate de l'équipement, une bonne maintenance, ainsi que les formations qui doivent accompagner l'achat.

En matière de distribution, on évalue chaque canal envisagé en fonction de son effet direct sur les ventes et de l'image de marque, mais aussi de son effet indirect lié aux interactions avec les autres canaux. Quant à la communication, on privilégie des actions complémentaires qui se renforcent mutuellement : on choisit la communication digitale (Internet, médias sociaux), la publicité télévisée, radio et presse, les relations publiques, le parrainage, de manière que chaque opération soit efficace en tant que telle mais aussi améliore l'impact des autres. Chaque outil transmet un message cohérent.

ISLANDE. Dans un pays où le tourisme génère 23 % du PIB national, les autorités publiques ont décidé de lancer la campagne « Inspirés par l'Islande », fondée sur l'information selon laquelle 80 % des touristes qui visitent l'Islande recommandent cette destination à leur entourage. Les particuliers ont été invités à raconter leur vision de l'Islande et à encourager autrui à participer *via* un site web, Twitter ou Facebook. Des stars comme Yoko Ono et Eric Clapton ont ainsi raconté leur expérience de l'Islande, et des concerts ont généré une bonne couverture presse. Des webcams installées à travers le pays ont montré en temps réel qu'il n'était pas couvert de cendres, mais bien vert. La campagne a remporté un franc succès avec 22 millions d'histoires créées dans le monde et des réservations touristiques nettement au-delà des prévisions[33].

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

6.8. Le marketing interne

Le marketing interne consiste à former et motiver les employés pour qu'ils souhaitent servir au mieux les clients. Il s'agit de faire en sorte que tout employé et tout responsable adopte les principes du marketing. Le marketing interne est aussi important, et même plus, que le marketing externe, car il est inutile de promettre aux clients un excellent niveau de service si le personnel n'est pas en mesure de l'assurer.

Le marketing ne réussit que si les différents départements travaillent ensemble pour répondre aux attentes des clients. Mais cet alignement n'est pas toujours aisé. Ainsi, le directeur marketing d'une compagnie aérienne européenne souhaitait augmenter sa part de marché. Sa stratégie consistait à accroître la satisfaction en changeant les repas servis à bord, en améliorant la propreté des sièges, en formant davantage le personnel et en baissant les prix. Pourtant il n'avait pas autorité sur ces sujets. C'était le service « *catering* » qui choisissait les repas ; le service maintenance qui s'occupait du nettoyage ; le service du personnel qui recrutait les hôtesses ; et le service finance qui élaborait les tarifs. Parce que chacun de ces services cherchait à optimiser ses propres coûts et son propre fonctionnement, le directeur marketing ne pouvait pas mettre en place un plan d'action marketing intégré.

Pour que les différents départements travaillent de concert, il faut que la direction de l'entreprise prône clairement une vision orientée vers le marché (voir zoom et check-list). En réalité, le marketing interne exige un alignement vertical avec la direction de l'entreprise et un alignement horizontal entre départements afin que chacun comprenne et soutienne l'effort marketing.

ZOOM – LE CONCEPT D'ORIENTATION MARCHÉ

Le concept d'orientation marché correspond à l'idée selon laquelle la rentabilité à long terme d'une entreprise est plus forte lorsqu'elle se préoccupe en permanence et dans l'ensemble de ses départements de satisfaire le marché auquel elle s'adresse. Ce concept défend donc l'idée que le marketing n'est pas l'apanage d'un département, mais qu'il s'agit d'une culture organisationnelle transversale qui doit être présente dans l'ensemble des services de l'entreprise.

On a longtemps défini l'orientation marché de deux manières distinctes :

- L'approche comportementale défendue par Kohli et Jaworski est fondée sur l'idée que l'orientation marché repose sur un ensemble de comportements organisationnels : les entreprises orientées vers le marché rassemblent des informations sur les besoins actuels et futurs des clients, les diffusent dans les différents départements de l'entreprise et prennent leurs décisions en fonction de ces informations.
- L'approche culturelle développée par Narver et Slater considère que l'orientation marché est avant tout une culture organisationnelle générale.

Ces deux approches sont aujourd'hui réconciliées autour de l'idée que la culture d'orientation marché précède l'adoption de comportements organisationnels dont ils sont la manifestation.

En réalité, l'orientation marché est composée de plusieurs facteurs : l'*orientation clients* correspond à la compréhension fine des besoins des clients ; l'*orientation concurrents*, à la compréhension de la manière dont les concurrents réagissent aux besoins des clients ; et l'*orientation technologie*, à l'identification des technologies permettant de répondre à ces besoins. Certains auteurs y ajoutent l'*orientation distributeurs*. En outre, et peut-être surtout, une entreprise orientée marché se caractérise par une forte *coordination multifonctionnelle* qui permet la dissémination de ces informations dans l'entreprise et l'utilisation coordonnée des ressources pour proposer une valeur supérieure aux clients.

De nombreux travaux ont montré que les entreprises davantage orientées vers le marché sont plus performantes que les autres au plan commercial et financier. Par exemple, une étude réalisée sur 7 500 entreprises françaises montre qu'une plus forte orientation client se traduit par des profits et un excédent brut d'exploitation (EBITDA) accrus, *a fortiori* sur les marchés en croissance, très concurrentiels et en situation d'incertitude. D'autres travaux insistent sur le fait que l'orientation marché ne doit pas seulement être réactive, mais proactive pour prendre en compte les besoins latents des clients en vue d'anticiper leurs réactions à des produits très innovants. Enfin, de récents travaux ont mis en évidence l'influence du profil sociodémographique des dirigeants sur le niveau d'orientation marché d'une entreprise.

Sources : Maguette Teuw Diao, David Gotteland et Jean-Marie Boulé, « Au-delà de ce qu'il fait, ce qu'il est : comment le profil sociodémographique du dirigeant affecte-t-il l'orientation marché d'une entreprise ? Le cas des PME sénégalaises », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 32, n° 1, 2017, p. 22-41 ; Sandra Pekovic et Sylvie Rolland, « L'impact de l'orientation client sur la performance des entreprises françaises : étude empirique des effets directs et modérateurs », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 27, n° 4, 2012, p. 11-38 ; David Gotteland, Christophe Haon et Caroline Gauthier, « L'orientation marché : synthèse et nouvelles directions théoriques », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, n° 1, 2007, p. 45-60 ; Jean-Jacques Lambin et Ruben Chumpitaz-Caceres, « L'orientation marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise ? », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 2, 2006, p. 1-30 ; Rohit Deshpande et Frederic Webster, « Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda », *Journal of Marketing*, vol. 53, n° 1, 1989, p. 3-15 ; A. Kohli et B. Jaworski, « Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications », *Journal of Marketing*, vol. 54, n° 2, 1990, p. 1-18 ; J. Narver et S. Slater, « The Effect of a Market Orientation on Business Profitability », *Journal of Marketing*, vol. 54, n° 4, 1990, p. 20-35.

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

CHECK-LIST – À QUOI RECONNAÎT-ON UNE ENTREPRISE « ORIENTÉE MARCHÉ » ?

R&D

- La R&D passe beaucoup de temps au contact des clients, à l'écoute de leurs problèmes.
- Elle accueille favorablement une implication du marketing, de la production et des autres départements dans tout nouveau projet.
- Elle étudie les produits des concurrents et connaît les meilleures solutions disponibles sur le marché.
- Elle sollicite les commentaires et suggestions de la clientèle au fur et à mesure de l'avancement des projets.
- Elle améliore sans relâche les produits à partir des réactions du marché.

Achats

- Les achats recherchent activement les meilleurs fournisseurs sans se limiter à ceux qui les contactent.
- Ils entretiennent des relations de long terme avec quelques fournisseurs choisis pour leur fiabilité et leur haut niveau de qualité.
- Ils ne compromettent jamais la qualité pour bénéficier de réductions de prix.

Production

- La production ouvre ses portes et invite la clientèle à visiter les usines.
- Elle visite elle-même les usines de ses clients afin de comprendre comment ses produits sont utilisés.
- Elle ne rechigne pas aux heures supplémentaires lorsqu'il s'agit de tenir les délais promis.
- Elle cherche continuellement à produire plus vite et/ou moins cher.
- Elle cherche constamment à améliorer la qualité, en visant le zéro défaut.
- Elle accepte d'adapter ses produits aux souhaits des clients dès que possible.

Marketing

- Le marketing étudie et comprend les désirs et les besoins des clients.
- Il répartit ses efforts en fonction de la rentabilité à long terme des segments choisis.
- Il développe une offre attrayante pour chaque segment.
- Il mesure régulièrement l'image de l'entreprise et la satisfaction de la clientèle.
- Il collecte sans cesse des idées de nouveaux produits, et améliore les produits et services existants.
- Il sensibilise les autres départements à l'importance de l'orientation client.

Commercial

- Le service commercial a une connaissance précise des secteurs dans lesquels les clients exercent leurs activités.
- Il s'efforce de toujours présenter au client la « meilleure solution ».
- Il ne promet que ce qu'il peut tenir.
- Il répercute auprès de la R&D les besoins et les réactions des clients.
- Il sert les mêmes clients pendant une longue période.

Logistique

- La logistique se fixe des objectifs élevés en matière de délais et les respecte toujours.
- Son service clientèle est compétent et bienveillant, répondant à toutes les questions et traitant tous les problèmes avec efficacité et célérité.

Comptabilité

- La comptabilité mesure la rentabilité par produits, par segments, par zones géographiques, par tailles de commande, par circuits de distribution et par clients.
- Elle transmet des factures adaptées aux besoins des clients et répond à toute question les concernant de façon rapide et courtoise.

Finance

- La finance comprend et soutient les projets d'investissement marketing qui favorisent durablement la préférence et la fidélité de la clientèle.
- Elle adapte ses offres de financement aux désirs des clients.
- Elle prend rapidement ses décisions sur les demandes de crédit des clients.

Relations publiques

- Les relations publiques émettent des messages favorables à l'entreprise et limitent les conséquences des rumeurs négatives.
- Elles représentent efficacement le point de vue du client en interne.

6.9. Le marketing orienté vers la performance

L'approche marketing holiste intègre un pilotage de la performance dans lequel on analyse le retour sur investissement marketing (en anglais, *Return On Marketing Investment*, ROMI) des différentes stratégies et opérations réalisées. Il faut également associer des mesures liées à la construction du capital-marque et à l'élargissement de la base de clientèle[34]. Le tableau de bord marketing utilise donc plusieurs indicateurs : part de marché, taux

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

de défection des clients, satisfaction, qualité de service, capital-marque, valeur à vie du portefeuille de clients, etc. Il faut intégrer des indicateurs liés aux résultats, mais aussi aux processus (contrôle des coûts marketing, utilisation de modèles analytiques, etc.)[35].

De plus en plus souvent, les indicateurs marketing prennent également en compte les conséquences juridiques, éthiques, sociales et environnementales des opérations réalisées.

> **BNP PARIBAS.** La banque a été élue première banque européenne en matière de développement durable et troisième banque au niveau mondial dans le classement de référence des « Global 100 most sustainable corporations ». La banque s'illustre en particulier dans les domaines du développement de produits et de services financiers à impact positif. De plus, l'intégration d'indicateurs de pilotage RSE dans le calcul de la rémunération variable du *top management* du groupe (où ils pèsent pour 20 % dans les conditions d'attribution) a également été valorisée lors de la notation et distingue le groupe au sein du secteur bancaire. BNP Paribas figure également parmi les banques les plus actives pour promouvoir la transition énergétique et réduire ses émissions de gaz carbonique[36].

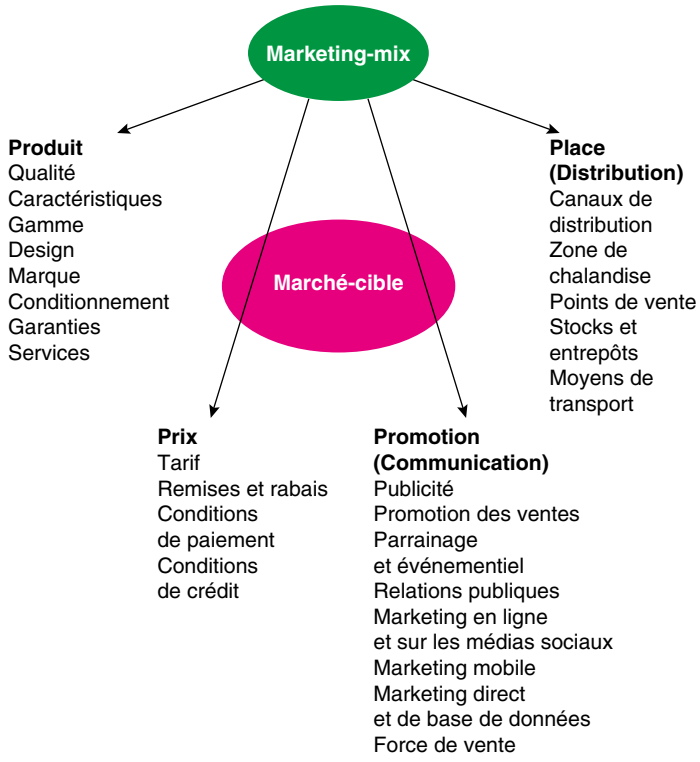
7. Le marketing-mix revisité

On désigne habituellement les différents outils du marketing sous le terme de marketing-mix.

Le *marketing-mix* correspond à l'ensemble des outils à la disposition de l'entreprise pour atteindre ses objectifs auprès du marché visé.

McCarthy avait regroupé ces variables en quatre catégories, appelées les « 4 P » et présentées à la figure 1.5 : le *produit*, son *prix*, sa *place* (ou distribution) et sa *promotion* (ou communication)[37]. Certains proposent aujourd'hui de les reformuler par 4 A (voir zoom).

Figure 1.5 Les quatre composantes traditionnelles du marketing-mix



©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

ZOOM – LES 7 A DU MARKETING D'EXCELLENCE

Pour que les entreprises disposent d'un marketing d'excellence performant, sept activités clés ont été identifiées :

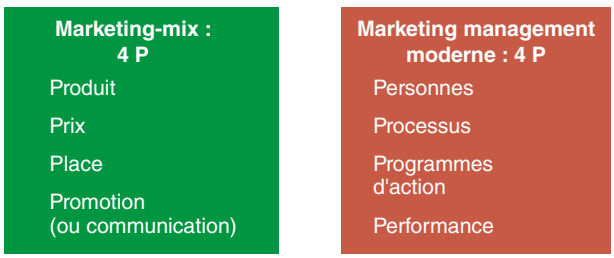
- *Anticipation.* Ce critère est essentiel. L'anticipation des tendances du marché permet d'améliorer l'avantage concurrentiel de l'entreprise en favorisant une entrée précoce sur le marché. Elle repose sur la collecte d'informations régulières concernant les clients et sur la diffusion d'une culture orientée vers le futur qui augmente la probabilité d'introduire des innovations radicales.
- *Adaptation.* Le marketing a comme responsabilité de favoriser l'adaptation de l'entreprise aux évolutions du marché. Il est chargé de développer des nouveaux programmes et des nouvelles stratégies. Il doit développer les partenariats externes et favoriser l'*open innovation.*
- *Alignement.* Il s'agit de coordonner les différentes structures au sein de l'entreprise pour améliorer l'efficacité des stratégies marketing. Cela est facilité par la création de structure comme celle des comptes clés ou par le renforcement de la collaboration interfonctionnelle entre le marketing, les ventes et la R&D.
- *Activation.* Les responsables marketing jouent un rôle important dans la motivation des employés de l'entreprise, nécessaire dans la mise en place de leur stratégie. Ils diffusent des valeurs culturelles telles que la raison d'être de l'entreprise ou l'importance de l'orientation client de chaque employé.
- *Accountabilitity* (la responsabilité). Le marketing se doit de piloter de manière responsable les résultats de l'entreprise. Il s'agit de mettre en place des systèmes de contrôle et des indicateurs qui permettent d'évaluer et d'améliorer la performance.
- *Attraction.* Les responsables marketing expérimentés aident à attirer plus de capitaux, à séduire des talents grâce à des marques fortes ainsi que des bons partenaires pour l'entreprise.
- *Asset Management* (la gestion des actifs). L'orientation marché de l'entreprise contribue à renforcer les relations avec les clients et la satisfaction des employés, et ainsi à améliorer la viabilité de l'entreprise à long terme.

Source : Christine Moorman et George S. Day, « Organizing for Marketing Excellence », *Journal of Marketing*, vol. 80, n° 6, 2016, p. 6-35.

Compte tenu de l'extension du champ du marketing, évoquée tout au long de ce chapitre, de la diversité et de la complexité des outils employés aujourd'hui, ces quatre catégories ne sont plus pertinentes. Si nous les mettons à jour pour refléter le concept de marketing holiste, nous aboutissons à quatre autres « P » : les personnes, les processus, les programmes d'action et la performance (voir figure 1.6).

- *Personnes.* Ce terme souligne l'importance des employés pour le succès du marketing, la nécessité de diffuser le marketing en interne et d'adopter une orientation marché dans toute l'organisation. Il traduit également le fait que les marketeurs doivent voir les consommateurs comme des individus-citoyens et comprendre leurs préoccupations et leurs modes de vie au-delà de leurs actes d'achat et de consommation.
- *Processus.* Ce « P » montre l'importance de mobiliser de la créativité et de la structure dans la prise de décision marketing. Il convient de mettre en place des processus organisationnels pour définir de manière adéquate les activités et les programmes et prendre des décisions pertinentes.
- *Programmes d'actions.* Les actions marketing d'aujourd'hui intègrent toutes les activités de l'entreprise à destination de ses clients. Elles doivent être pensées de manière intégrée et complémentaire afin d'atteindre les multiples objectifs de l'entreprise.
- *Performance.* Elle est nécessaire parce que les décisions marketing doivent être optimisées en termes d'impact et mesurer les effets financiers et non financiers pour la marque, pour l'entreprise dans son ensemble et pour ses différentes parties prenantes en intégrant la dimension sociale et environnementale.

Figure 1.6 L'évolution du marketing management



©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

8. Les activités du marketing management

Le marketing management rassemble un certain nombre d'activités qui seront présentées tout au long de cet ouvrage. Il suit une démarche cohérente et rigoureuse, qui permet de répondre aux questions auxquelles toute entreprise est confrontée (voir check-list) et qui s'articule autour d'une stratégie marketing et d'un plan marketing (chapitre 2).

Les étapes successives consistent à : analyser le marché et identifier des *insights* (chapitres 3 et 4) en vue d'établir des liens forts avec les clients (chapitres 5, 6, 7 et 8) ; construire sa stratégie marketing autour de cibles claires, d'un positionnement précis, de marques fortes et d'une position concurrentielle assumée (chapitres 9, 10, 11 et 12) ; créer de la valeur autour d'une offre et d'une politique de prix complètes et pertinentes (chapitres 13, 14, 15 et 16) ; distribuer les produits et les services (chapitres 17 et 18) et communiquer efficacement (chapitres 19, 20, 21 et 22) ; et ce, tout en réalisant un marketing socialement responsable (chapitre 23) pour favoriser un succès de long terme. Ce descriptif explique la structure de l'ouvrage.

CHECK-LIST – LES QUESTIONS LE PLUS SOUVENT POSÉES PAR LES RESPONSABLES MARKETING

- Comment détecter et choisir les bons segments de marché ?
- Comment distinguer notre offre de l'offre concurrente ?
- Que répondre aux clients qui exigent des réductions de prix ?
- Comment se battre face aux concurrents, locaux et internationaux ?
- Jusqu'où doit-on personnaliser l'offre ?
- Comment assurer la croissance des affaires ?
- Comment renforcer les marques ?
- Comment réduire les coûts de conquête de la clientèle ?
- Comment accroître la fidélité des clients ?
- Comment mesurer l'efficacité et la rentabilité des différentes formes de communication en ligne et hors ligne ?
- Comment améliorer la productivité de la force de vente ?
- Comment gérer de multiples canaux de distribution en évitant les conflits ?
- Comment inciter tous les services de l'entreprise à se préoccuper du client ?

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

Résumé

1. Le **marketing** est une fonction de l'organisation et un ensemble de processus visant à créer, communiquer et délivrer de la valeur aux clients et à gérer la relation client d'une manière qui puisse bénéficier à l'organisation ainsi qu'à ses parties prenantes. Le **marketing management** est l'art et la science de choisir ses marchés cibles, puis d'attirer, de conserver et de développer une clientèle en créant, en fournissant et en communiquant une valeur supérieure à ses clients.
2. Le marketing a pour rôle de gérer la **demande**, c'est-à-dire d'influencer son niveau, son moment d'expression et sa nature. Son champ d'application est vaste : biens, services, événements, expériences, personnes, endroits, propriétés, organisations, informations et idées. Il peut s'exercer sur plusieurs types de **marchés** (les consommateurs, les entreprises, les marchés étrangers, les marchés publics et à but non lucratif).
3. Le marketing n'est pas seulement l'œuvre du département marketing. Il doit influencer tous les aspects de l'expérience vécue par le client. Pour qu'une organisation dispose d'un **marketing d'excellence** performant, il faut que les responsables marketing comprennent la manière dont raisonnent les autres départements et, à l'inverse, que ces derniers comprennent la logique marketing.
4. La société a connu des évolutions importantes dans leur **environnement de marché** qui offrent de nouvelles possibilités aux consommateurs et aux entreprises. Le *big data* et l'intelligence artificielle, la consommation responsable, le *consumer-to-consumer* (CtoC) et les *makers*, ainsi que la préoccupation environnementale ont créé de nouvelles opportunités et généré de nouveaux défis qui ont radicalement modifié les pratiques du marketing management. Dans ce contexte, les entreprises doivent trouver un équilibre entre les méthodes qui ont fait leurs preuves et des approches radicalement nouvelles.
5. Il existe cinq **orientations** possibles pour une entreprise dans la gestion de ses activités : l'optique production, l'optique produit, l'optique vente, l'optique marketing et l'optique marketing holiste. Les trois premières sont peu utilisées aujourd'hui.
6. L'optique **marketing holiste** consiste à élaborer et mettre en œuvre des programmes, des processus et des actions marketing à large spectre et reliés entre eux. Cette optique reconnaît que « tout compte » en matière de marketing, et qu'une vision large et intégrée est nécessaire. Le marketing holiste est relationnel, intégré, interne et orienté vers la performance.
7. Un **marketing management** efficace consiste à développer des stratégies et des plans marketing, comprendre l'environnement marketing et les clients, construire des marques fortes, élaborer, distribuer et communiquer l'offre, ainsi qu'à favoriser la croissance de l'entreprise sur le long terme.

Activités

Discutez

Nous avons indiqué que le marketing vise à satisfaire les besoins et les désirs des clients. Or, de nombreuses personnes considèrent qu'il va au-delà de cette définition et qu'il crée des besoins et des désirs nouveaux.

Qu'en pensez-vous ? Considérez-vous que le marketing incite les clients à acheter des produits et des services dont ils n'ont pas besoin ?

Appliquez

Reprenez les trois nouvelles réalités marketing présentées dans la section 4. Vont-elles évoluer dans un avenir prévisible ? Selon vous, quelles autres grandes tendances affectent le marketing actuel ?

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

Étude de cas

Google

Source illustration : © Shutterstock/Stanislaw Tokarski.

Créé en 1998 par deux étudiants en informatique de Stanford, Larry Page et Sergey Brin, Google est passé en près de vingt ans de la simple start-up à un géant du secteur numérique. Google vient de l'anglais *googol* qui signifie 10 puissance 100, c'est-à-dire un 1 suivi de 100 zéros.

À l'origine, Google a connu le succès grâce à la mise au point de PageRank, un algorithme qui simplifie et rend plus pertinente la recherche sur Internet. Diffusé par le simple bouche-à-oreille, son moteur de recherche gratuit basé sur cet algorithme devient rapidement leader du marché. L'algorithme tient compte de l'historique de navigation de chaque individu, des mots présents sur le site, de l'existence de blogs, des médias sociaux. En conséquence, les marques conçoivent leurs sites en vue d'optimiser leur référencement : c'est la *Search Engine Optimization* (SEO).

Le deuxième facteur de développement de l'entreprise repose sur la monétisation des données collectées par le trafic sur Internet et sur le développement d'une régie publicitaire. Google est devenu un acteur incontournable de la *martech* (marketing technologique). Il fait apparaître des liens sponsorisés en haut de la page de recherche, en fonction des mots clés achetés auprès de sa régie publicitaire. Le moteur de recherche met les mots aux enchères et les facture en cas de clic sur le lien. L'objectif ultime de l'entreprise est d'atteindre le maximum de personnes, quel que soit le support (ordinateur, tablette ou mobile), pour vendre le maximum d'espace publicitaire.

En complément à cette vente d'espace publicitaire, Google propose aux entreprises des outils d'analyse et d'optimisation de leur marketing digital. Un tableau de bord précise comment les internautes ont trouvé le site de l'annonceur, quelles publicités ils ont vues, sur lesquelles ils ont cliqué, comment ils ont surfé sur le site et combien de trafic a été généré. Google Analytics permet par exemple de suivre l'activité d'une campagne en temps réel, de comprendre l'interaction entre les différents canaux marketing, et d'analyser l'audience Internet ainsi que l'impact des réseaux sociaux en termes de taux de conversion. Google est devenu un prestataire de services de conseil aux entreprises pour les aider à construire leur communication digitale. Ces données contribuent à améliorer de manière continue les plans de marketing digital des marques et à optimiser leur ciblage. Entre 2001 et 2017, Google est passé de 70 millions à 27,2 milliards de dollars de revenus publicitaires.

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot

Le troisième pilier du succès de Google repose sur sa diversification. Google s'est d'abord diversifié dans les services avec la mise au point de Gmail, Google Maps ou Chrome. Sa boîte mail Gmail était la première à proposer un stockage élevé et à intégrer un moteur de recherche.

Google a ensuite racheté des structures prometteuses comme YouTube et la start-up Android en 2005, qui est par la suite devenue le leader des systèmes d'exploitation de téléphones mobiles avec 82 % de parts de marché en 2017. YouTube est aujourd'hui le leader mondial de la diffusion vidéo et représente, en plus d'être un nouveau canal de communication, une manne publicitaire importante de 1,5 milliard de dollars de chiffre d'affaires grâce à ses 1,9 milliards d'utilisateurs mensuels actifs. YouTube doit néanmoins faire face à la concurrence croissante de Netflix, Hulu, Facebook, Apple et Microsoft.

Enfin, Google a mené une campagne de diversification en investissant dans des secteurs avant-gardistes. Le groupe a par exemple investi dans l'innovation avec des projets comme les voitures autonomes Google Cars ou l'enceinte connectée Google Home. Ce dernier projet a contribué à l'entrée de Google dans le secteur de la grande distribution. Google s'est en effet associé à Carrefour en 2018 pour proposer une nouvelle expérience d'achat au consommateur : tous les produits vendus par Carrefour (alimentaires et non alimentaires) seront désormais disponibles *via* l'enceinte Google Home, grâce à Google Assistant, l'assistant personnel connecté de Google, et *via* Google Shopping Actions, le nouveau service de Google qui permet aux internautes d'acheter directement leurs articles depuis le moteur de recherche de Google. Google a également investi dans les projets d'intelligence artificielle avec la création de Google X, la branche en charge de développer les futurs projets de l'entreprise.

Google, Android, YouTube, Chrome, Google Maps, Google Play et Gmail... Chacun de ces sept services gratuits compte plus d'un milliard d'utilisateurs par mois, ce qui conduit Google à occuper une situation de quasi-monopole dans certains secteurs. L'entreprise a d'ailleurs été condamnée par l'Union européenne en 2018 à une amende de 4,3 milliards d'euros pour abus de position dominante, Google favorisant l'installation de ses propres services dans ses produits. Face à l'accumulation des données personnelles, Google fait aussi l'objet de nombreuses critiques quant au manque de clarté de sa politique de protection des données. En 2017, des données d'utilisateurs d'Android ont été collectées à leur insu. Cependant, Google ne parvient toujours pas à mettre en place un comité éthique externe.

Malgré ces difficultés, Google est devenu en l'espace de vingt ans la deuxième marque mondiale selon le classement de référence Interbrand. L'entreprise fait désormais partie du groupe Alphabet qui a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires de 95 milliards d'euros, en croissance de 21 %, dont 86 % viennent de la publicité.

Sources : www.business.lesechos.fr, 29 mars 2019 ; www.lemonde.fr, 14 septembre 2018 ; www.interbrand.com ; www.francetvinfo.fr, 4 septembre 2018 ; www.lesechos.fr, 21 août 2018 ; www.challenges.fr, 11 juin 2018 ; www.lefigaro.fr, 20 septembre 2017.

Questions

1. **À quelle nouvelle réalité du marketing, Google répond-il ? Quelles sont les évolutions de l'environnement dans lequel il s'inscrit ?**
2. **Qui sont ses principaux concurrents ? Quelles sont, selon vous, les principales forces et faiblesses de Google et de son marketing ?**
3. **Quelles sont les principales recommandations que vous formuleriez à l'intention de Google pour alimenter ses recettes publicitaires ?**

©2019 Pearson France - Marketing Management, 16e éd.
Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Aurélie Hemonnet-Goujot